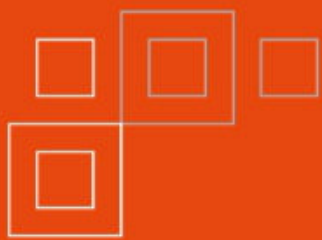
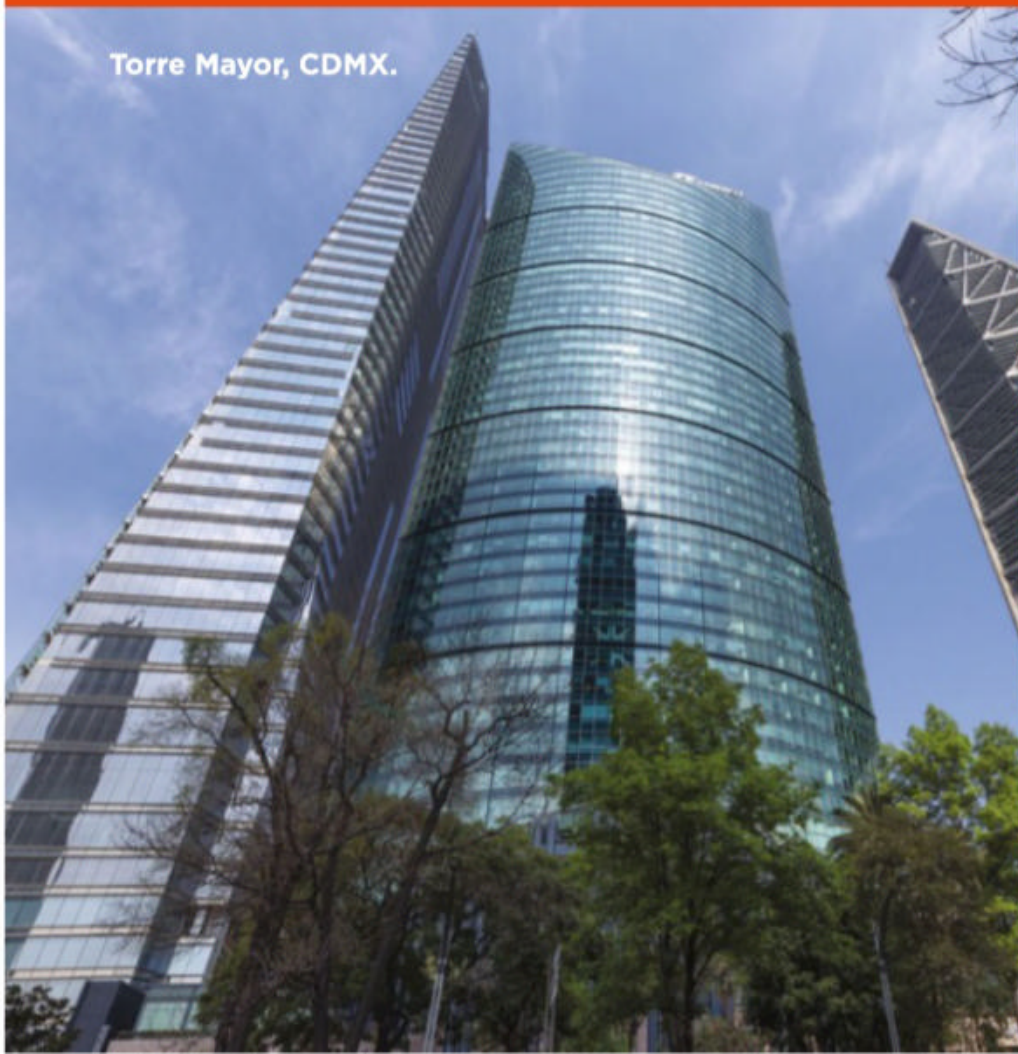
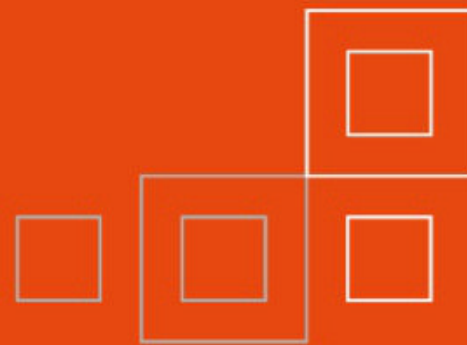
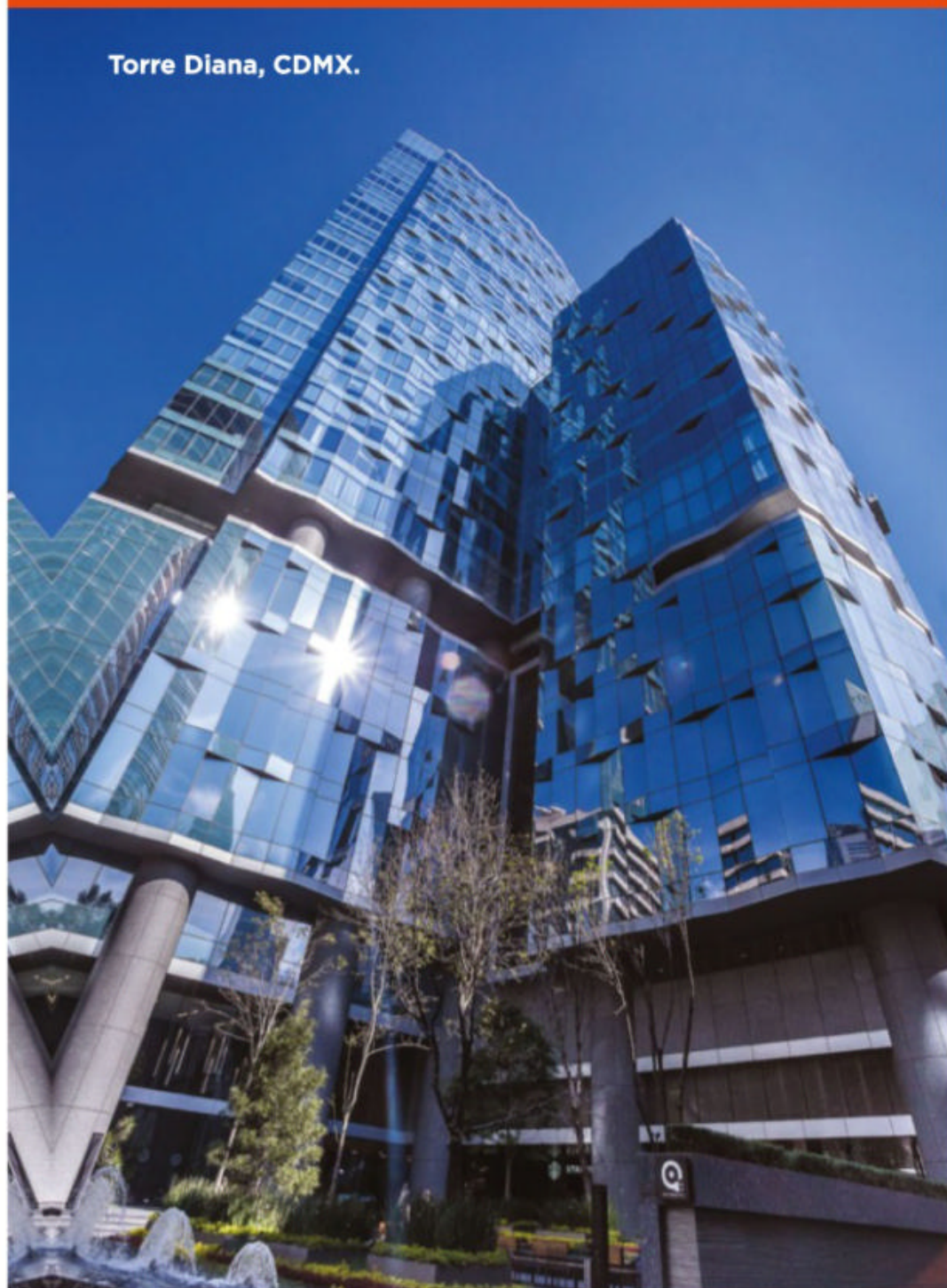
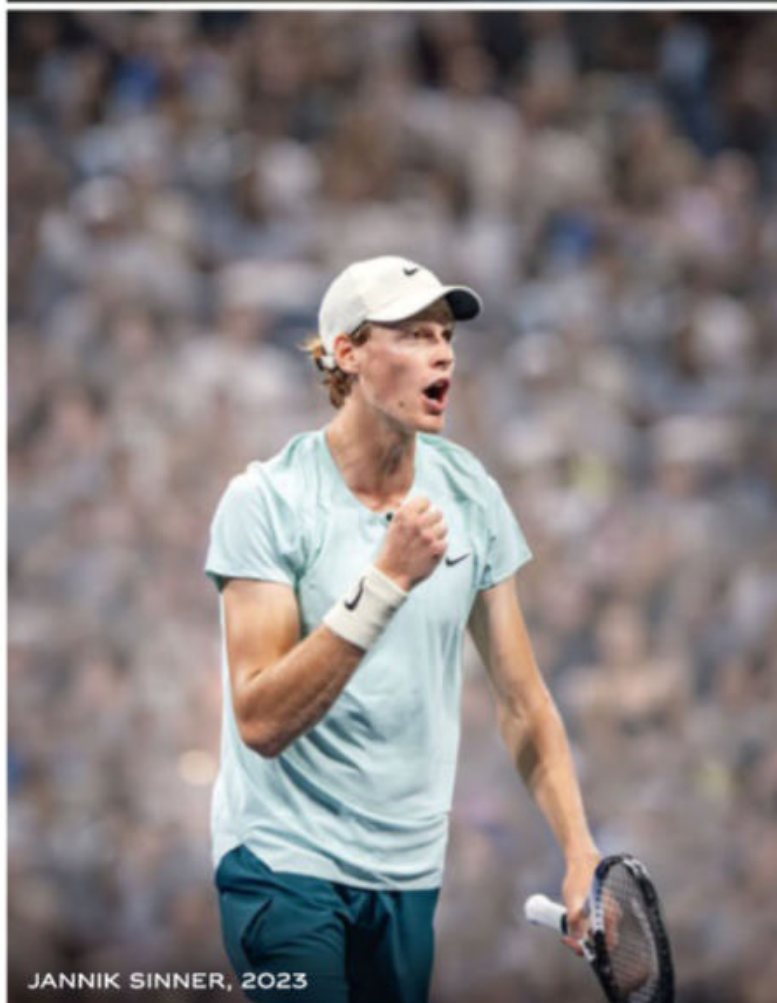
EXPANSIÓN
"
DESDE ATLANTA, CUANDO VEN A MÉXICO COMO LA REFERENCIA DE DESARROLLO DE CONSUMO PER CÁPITA EN EL UNIVERSO DE COCA-COLA, NOS PREGUNTAN QUÉ PAÍS PUEDE SER EL SIGUIENTE. MI RESPUESTA ES QUE EL SIGUIENTE MÉXICO ES OTRO MÉXICO.
Luis Felipe Avellar, presidente de Coca-Cola México.
"
PÁG. 94
COCA-COLA
EL GIGANTE QUIERE MÁS
LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA PARA TENER UNA BEBIDA PARA CADA MOMENTO.
FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

Haz crecer tu dinero y protégelo de la inflación invirtiendo en un portafolio de bienes raíces en las mejores ubicaciones a lo largo y ancho de la República Mexicana.

Torre Diana, CDMX.

Algunas de estas propiedades en las que podrás invertir son:

- Parques industriales como TultiPark, Tepozpark y Lerma Park I.
- Edificios de oficinas como Torre Mayor, Torre Diana y Torre Caballito en CDMX o Saqqara en Monterrey.
- Centros comerciales como Mítikah, Parques Polanco, o Patio Universidad.

Lerma Park, Edo. de Mex.

COCO GAUFF, 2023

JANNIK SINNER, 2023

IGA ŚWIĄTEK, 2023

CARLOS ALCARAZ, 2023

EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—SEPTIEMBRE—2024

PULSO

POLÍTICA

NEGOCIO

VALOR

FUTURO

IDEAS

FOTOS: CORTESÍA, SHUTTERSTOCK , DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA,** CORTESÍA

EL ARTE DE IR POR MÁS

¿Qué haces cuando la empresa que lideras ha sido pionera en un mercado, es una de las marcas más reconocidas y amadas por consumidores y usuarios y, además, está entre las más valiosas del mundo? Si miramos la estrategia que han desarrollado YouTube y Coca-Cola, las compañías que protagonizan nuestra edición de septiembre, la respuesta parece la misma: ir por más.

En realidad, no pueden conformarse. YouTube puso las primeras reglas del juego, pero en un mercado que se ha vuelto cada vez más competido y nada está escrito. La plataforma que lidera Neal Mohan desde el año pasado, tras la renuncia de Susan Wojcicki (quien falleció en agosto debido a un cáncer), ha sabido no quedarse atrás ante la llegada de nuevas estrellas en busca de protagonismo. El CEO, que anteriormente ocupaba el cargo de director de Producto de la plataforma, tiene claro que en un camino en el que no hay un mapa trazado, YouTube tiene que seguir marcando la ruta. Por eso, la empresa ha vuelto a sus orígenes, a los videos cortos, y mantiene la apuesta por los creadores de contenidos, las verdaderas estrellas del juego, según el directivo.

La tecnológica ha aguantado la llegada de TikTok, Twitch y otras plataformas y redes sociales que ganan minutos de atención entre las personas usuarias. Ha desarrollado nuevos productos y mejorado la seguridad para evitar casos como el 'Adpocalypse', en 2017, cuando varios de sus grandes anunciantes dejaron la plataforma debido a que sus comerciales aparecían junto a videos que fomentaban discursos de odio o violencia y, en el camino, ha sabido ganar con ello.

Mantener a YouTube como la principal plataforma de video en el mundo no es fácil y los retos vienen no solamente de la competencia. La llegada de la inteligencia artificial y el contenido de noticias falsas con las elecciones en Estados Unidos a la vuelta de la esquina no se lo ponen fácil a Mohan, que tiene el reto de no perder minutos de nuestras vidas.

Ahora, antes de seguir leyendo, ve a tu refrigerador. ¿Cuántos productos de Coca-Cola encontraste ahí? Tal vez no sea la icónica bebida de cola que da nombre a la compañía, o su versión cero azúcar, sino algunos de sus otros refrescos, sus jugos, bebidas hidratantes, agua, leche o tés. Un mix de productos que hacen que la marca pueda estar en el vaso de cualquier mexicano a cualquier hora del día.

Es la marca favorita de los mexicanos, pero ¿puede crecer aún más en el país? Luis Felipe Avellar, quien lidera sus operaciones, está seguro de que sí. Tanto, que el mercado es el ejemplo en las oficinas de Atlanta, la sede de la compañía, para demostrarlo. "El siguiente México es otro México", asegura el directivo, que explica en las páginas de *Expansión* la forma de lograrlo. Al final, todo pasa por crear conexiones y experiencias únicas. Mantener, como decía su mítico eslogan, la chispa de la vida.

Esta edición de septiembre es un manual para empresas: cómo crecer con pasos medidos, apostando por la innovación y los nuevos productos, por llevar al mercado nuevas experiencias. Al final, cómo no conformarse aunque se lidere el mercado.

Esperamos que en nuestras páginas encuentres claves, guías e ideas. Y, sobre todo, que disfrutes la lectura.

       @Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com

PULSO

LA FORTALEZA DEL CONSUMO

Pese a la inflación, crece impulsado por los salarios, los programas sociales y las remesas.

POR: *Luz Elena Marcos Méndez*

60%
del PIB representa el consumo privado en México.

En medio de una inflación que lleva más de 40 meses fuera del objetivo del Banco de México y mayores tasas de interés, el consumo privado en el país ha sido un pilar para la economía, fortalecido por los aumentos al salario mínimo, los programas sociales y las remesas.

El consumo ha estado en su nivel más alto en lo que va de 2024, un segmento que representa cerca del 60% del PIB en el país. Los analistas observan que las políticas del actual gobierno fueron parte de la estrategia para incrementar el consumo de los hogares y así fomentar el crecimiento de la economía.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

EN AUMENTO CONSTANTE

El consumo privado en México ha tenido un crecimiento sostenido desde la pandemia.

INDICADOR MENSUAL, SERIE DESESTACIONALIZADA

*CIFRAS A MAYO

FUENTE: INEGI.

PIDEN MÁS CRÉDITO

El crédito al consumo ha experimentado un aumento sostenido desde la pandemia, a pesar de las altas tasas.

CIFRAS EN MDP

*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE

FUENTE: Banxico.

"Hemos visto estos incrementos en el salario mínimo de cerca del 20%, en promedio, durante el sexenio de [Andrés Manuel] López Obrador y, al mismo tiempo, una política salarial del sector privado que ha derivado en un incremento anual promedio de aproximadamente el 10%", comenta Gabriel Lozano, economista en jefe de JP Morgan en México. "Creo que esta política económica ha buscado darle una fuerza más notoria al consumo", dice.

En diciembre de 2018, el gobierno anunció que el salario mínimo aumentaría de 88.36 a 102.68 pesos. Estos incrementos se dieron en los siguientes años a ritmos del 20%, salvo en 2021 cuando, por el covid-19, fue del 16%.

En la pandemia, el consumo estuvo enfocado en los bienes duraderos, como computadoras y mobiliario, además de que la capacidad de ahorro se incrementó, de acuerdo con datos de la Asociación de Bancos de México.

"A pesar de que teníamos inflaciones particularmente elevadas, los incrementos en términos reales de la parte de salarios habían resultado en un incremento neto bastante favorable para el consumidor", añade Lozano.

Durante su sexenio, el presidente López Obrador también impulsó la dispersión de apoyos para adultos mayores, que fueron aumentando con el paso de los años, desde 1,160 pesos bimestrales hasta los 6,000 pesos al cierre de su administración.

Lozano señala que estos programas, a pesar de tener ciertos riesgos para la estabilidad financiera y de las finanzas públicas, han ayudado a que el consumo tenga un buen ritmo.

CUESTIÓN DE REMESAS

No solo fueron los esfuerzos del gobierno. Desde 2020, las remesas han crecido. En enero de 2020 llegaron a 9,627 millones de dólares, tocando el pico más alto en julio de 2023, con 16,852 mdd, y ubicándose al cierre del primer trimestre de este año en 14,105 mdd.

"Antes de la pandemia, la gente que recibía remesas las utilizaba para comprar un terreno, construir otro cuarto en su casa, cambiar la lavadora o el refrigerador. Y ahora lo han usado más para consumo corriente; prácticamente llega la remesa y se gasta en automático", destaca Gabriel Casillas, economista en jefe de Barclays.

Otro cambio ocurrido desde la pandemia fueron las dinámicas laborales, que ya permitían el esquema de *home office* y México recibió turistas extranjeros que impulsaron el consumo. "En la pandemia no se cerraron las puertas a los turistas, a los viajeros internacionales, esto permitió el asentamiento de mediano plazo de una buena cantidad de extranjeros, que también sembraron las bases para un consumo mucho más acelerado en diferentes sectores de la economía. Entonces, todo esto fue destacando un consumo más fuerte desde la parte de gasto discrecional", añade el economista de JP Morgan.

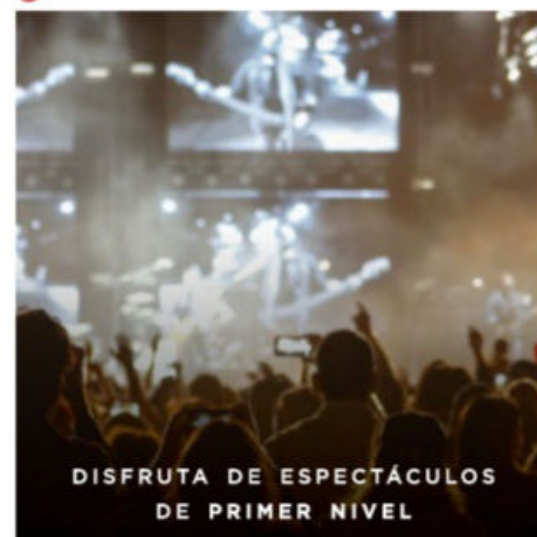
CRÉDITO CONSOLIDADO

El crédito al consumo también ha mostrado resiliencia. Lozano explica que el crédito bancario crece aproximadamente tres veces el ritmo de la actividad económica.

El crédito al consumo ha tenido un mejor comportamiento que el crédito a empresas o gubernamentales. El crédito al consumo representa más de la mitad del crédito que da la banca y desde el segundo trimestre de 2022 ha crecido a doble dígito.

Pero este buen comportamiento y dinamismo parece llegar a su fin y se espera, junto con una desaceleración de la economía, un menor dinamismo en el consumo. "Estamos entrando a la etapa madura del ciclo económico; quiere decir que ya después de varios años de un gasto muy acelerado, niveles de inversión muy arriba del promedio, tanto los consumidores como los inversionistas empiezan a moderar el ritmo de actividad", advierte Lozano.

DISFRUTA Ciudad Juárez

"Porque todo es mejor en la frontera"
— Juan Gabriel

VIVE UNA EXPERIENCIA•ÚNICA•

EN LOS NEGOCIOS

Ciudad Juárez es la mejor frontera de México, forma parte de uno de los núcleos binacionales más importantes del mundo, su economía e industria son reconocidas internacionalmente. En esta dinámica ciudad encontrarás historia, cultura, tradiciones, vida nocturna y una exquisita gastronomía. ¡Ciudad Juárez es para disfrutarse!

LOS OTROS TRATADOS

México tiene el potencial de ampliar sus exportaciones, al menos con cinco tratados.

POR: *Patricia Tapia*

La revisión del T-MEC, en 2026, ya acapara algunos reflectores y no es para menos, ya que el 86% del valor de las exportaciones mexicanas se deriva del comercio con estos países. Sin embargo, en la agenda del próximo secretario de Economía, Marcelo Ebrard, aguardan otros acuerdos comerciales.

Los especialistas opinan que es importante que México diversifique sus exportaciones, lo cual se puede llevar a cabo con la modernización del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM), así como llevar a buen puerto las negociaciones con Corea del Sur, Reino Unido, Brasil y no descartar por completo a Ecuador.

EUROPA, CASI LISTO

1

Ebrard dará la estocada final a la modernización del TLCUEM. El acuerdo entró en vigor en 2000 y en 2020 se negoció su actualización, pendiente de aplicar.

Juan Carlos Baker, exsubsecretario de Comercio Exterior, explica que falta que los países de la Unión Europea firmen y después ratificarlo en el Senado y en el Parlamento Europeo. “Eso no ha sucedido y ya tiene un tiempo que está listo”, indica.

En 2023, las exportaciones de México a la Unión Europea ascendieron a 26,677 millones de dólares; un 4.5% del total, según Banxico. La importancia de la modernización radica en incrementar el acceso a mercados para productos como miel, plátano, carne de cerdo y de res, y servicios como comercio digital y telecomunicaciones.

Mónica Lugo Aranda, exnegociadora del T-MEC, confía en que se retome la ratificación que se ha atrasado en la Unión Europea por los conflictos en el sector energético que se suscitaron con el presidente López Obrador, específicamente, con Iberdrola.

CON OPORTUNIDAD

	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	DÉFICIT/SUPERÁVIT COMERCIAL
Unión Europea	26,677	67,913	-41,236.80
Corea del Sur	3,764	19,455	-15,691
Brasil	4,387	13,501	-9,114
Reino Unido	2,912	2,777	135
Ecuador	591	227	364

El potencial de las exportaciones mexicanas con la Unión Europea y Corea del Sur se observa en los sectores agropecuario, por frutas, verduras y cárnicos, además de los de alta tecnología y manufactura.

CIFRAS EN MDD

FUENTES: Data México y Banxico.

FOTO: SHUTTERSTOCK

2

COREA DEL SUR, UN GRAN MOMENTO

La Secretaría de Economía, entonces encabezada por Tatiana Clouthier, anunció en 2022 que se había acordado reanudar las negociaciones para un tratado de libre comercio con Corea del Sur, tras un primer intento durante el gobierno de Felipe Calderón, cuando se logró una primera ronda de negociaciones en 2007.

Para Ana Gutiérrez, coordinadora de Comercio Exterior del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), llegar a un acuerdo con Corea del Sur es importante para fortalecer las exportaciones hacia ese país, aunque luego de lo informado por Clouthier ya no se reportaron avances.

En 2023, las ventas de México a Corea del Sur se ubicaron en 3,764 mdd, pero las compras fueron por 19,455 mdd, una balanza comercial negativa para México.

Lugo Aranda asegura que este acuerdo también podría traer muchos beneficios para México en el sector agrícola, en el cual Corea del Sur no tiene una producción importante; mientras que Baker apunta que, después del TLCUEM, este tratado debe ser prioritario en el contexto del *nearshoring* por las industrias de alta tecnología, semiconductores y manufactura avanzada que se pretende atraer al país.

3

BRASIL, MÁS QUE UN COMPLEMENTO

Clouthier también declaró, en 2022, que se quería cerrar un acuerdo bilateral con Brasil, pero tampoco se avanzó. Lugo Aranda refiere que se torna complicado, ya que ese país se ve más como competidor en muchos sectores, principalmente, en el automotriz, y no como un complemento. "Sabemos que el recorte presupuestario ha pegado a la Secretaría de Economía, en específico, en el área de negociaciones comerciales", comenta la exnegociadora del TMEC, esto porque considera que no se sabe por qué no ha avanzado.

Ana Gutiérrez añade que México ha incrementado sus compras a Brasil y tener un tratado puede generar facilidades arancelarias, pues México también tiene un importante déficit comercial que el año pasado se ubicó en 9,114 mdd.

4

REINO UNIDO, UN INVERSIONISTA DE PESO

Con su salida de la Unión Europea, Reino Unido buscó un tratado con México y fue así que, en 2022, Tatiana Clouthier y Anne-Marie Trevelyan, entonces secretaria de Comercio Internacional de Reino Unido, acordaron el inicio de las negociaciones para un tratado que no avanzó, por lo que está vigente un Acuerdo de Continuidad Comercial firmado en 2020.

"Le estamos dando al Reino Unido preferencias, como cuando estaba en la Unión Europea, por eso también se tiene que corregir", dice Juan Carlos Baker.

En términos de intercambio comercial, las ventas de México hacia ese país alcanzaron los 2,912 mdd en 2023, con importaciones que rondan un valor similar.

5

ECUADOR, SIN EXPECTATIVAS

México no quiso incluir el plátano y el camarón en el tratado que negociaba con Ecuador, lo que dejó congelado el acuerdo. El presidente Andrés Manuel López Obrador dijo que se protegerían estos sectores mexicanos, y a esto se sumó la complicación en la relación diplomática que se rompió tras la irrupción de la policía de Ecuador en la embajada mexicana en abril pasado.

"A México no le hace demasiado daño el no contar con ese tratado. En algunos sectores, el país es muy competitivo y Ecuador no quería ceder", comenta Mónica Lugo; mientras que Ana Gutiérrez no da por muerto este acuerdo, pero sí lo pone entre las últimas prioridades del gobierno.

En 2023, las exportaciones de México a Ecuador alcanzaron los 595 mdd, lo que da como resultado una balanza comercial a favor de México, con un superávit de 368 mdd.

EL PROBLEMA DEL EMPLEO

Durante el sexenio se aprobaron medidas a favor de los trabajadores, aunque hubo retrocesos en algunas condiciones laborales.

POR: *Dainzú Patiño y José Avila*

El empleo alcanzó las cifras de antes de la pandemia, pero algunas condiciones se han deteriorado. "Hay una deuda en el aspecto laboral, sobre todo, por la generación de empleos nuevos. Va de la mano el crecimiento del PIB y la generación de empleo", afirma Iván Franco, economista y fundador de la consultora Triplethree International.

"Para vivir cómodamente, necesitamos una clase media, alrededor de tres salarios mínimos, 22,900 pesos mensuales, y solamente el 8% de la población gana entre dos y tres salarios mínimos", señala Eréndira Yaretni Mendoza Meza, especialista en materia económica y desarrollo.

SALARIO MÍNIMO

De 2018 a 2024 se sumaron más de 4.8 millones de trabajadores remunerados. Más de 11 millones de personas reciben hasta un salario mínimo, mientras que se redujo en tres millones el número que percibe más de cinco salarios mínimos.

FUENTE: ENOE, INEGI.

DOS TRABAJOS

La proporción de personas con jornadas de 35 a 48 horas fue la que más aumentó durante el sexenio. Ya sea por mantener el nivel de consumo, la pérdida de competitividad o la inflación hacen que la gente busque ingresos adicionales.

FUENTE: ENOE, INEGI.

DESOCUPADOS

El nivel de desocupación tocó máximos en 2021, por la pandemia, que provocó la pérdida de un millón de pymes. Al primer trimestre de 2024, el porcentaje es el menor desde 2018 para un igual periodo.

FUENTE: ENOE, INEGI.

CUESTA MÁS ENCONTRAR EMPLEO

En el primer trimestre del año se observó un incremento en 14 estados del país de las personas que duraron sin empleo entre seis meses y un año.

NÚMERO DE PERSONAS EN BUSCA DE EMPLEO ENTRE SEIS MESES Y UN AÑO

Estado	1T2023	1T2024	Estado	1T2023	1T2024
Nuevo León	586	2,733	Zacatecas	921	1,235
Colima	123	573	Morelos	635	731
Durango	75	304	Chihuahua	809	861
Hidalgo	548	1,908	Edo. de México	13,329	13,587
Baja California	421	715	Nayarit	0	39
Aguascalientes	723	1,060	Oaxaca	0	1,415
San Luis Potosí	560	776	Querétaro	0	691

FUENTE: ENOE, INEGI.

FOTOS: SHUTTERSTOCK

BRÚJULA FISCAL EN ALIANZA CON

UNA REFORMA PARA LAS PERSONAS FÍSICAS

El tiempo, la tecnología y la inflación exigen cambios para los *freelancers,* pequeños empresarios y empleados que ven mermados sus ingresos y los estímulos fiscales.

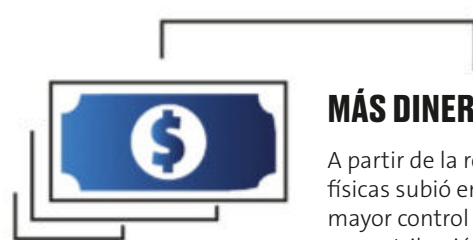
POR: *Dainzú Patiño*

En 2024, las personas físicas, en su mayoría, empleadas, arrendadores, con actividad empresarial y profesional, cumplen 10 años sin cambios favorables para el pago de impuestos, pese al avance de la tecnología, la diferencia entre el pago de tributos de los contribuyentes con más y menores ingresos y la inflación.

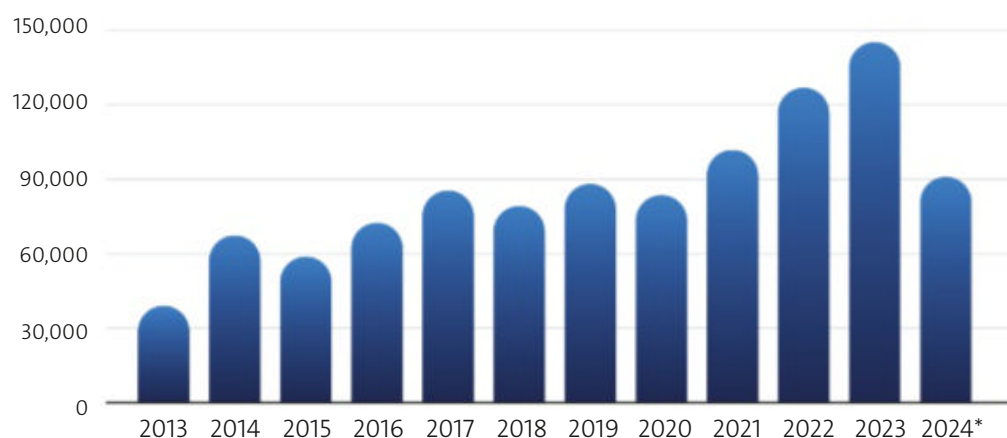
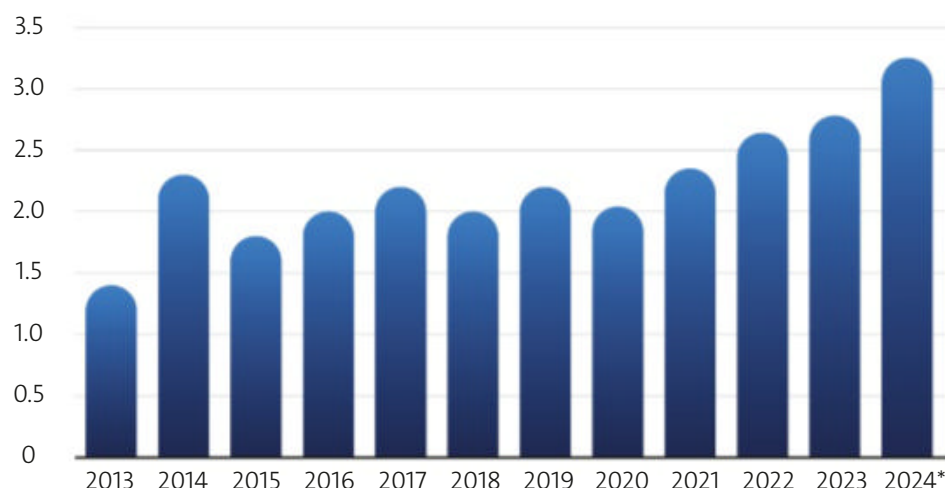
Autoridades y especialistas coinciden en que son necesarios cambios en materia tributaria y fiscal con la llegada de la nueva administración federal.

"Cuando hablan de una reforma fiscal, normalmente, los economistas, financieros y fiscalistas se refieren a crear nuevos impuestos o incrementar las tasas de los que ya existen. Si algo demostraron la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador y el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el tema de la recaudación, es que no había necesidad de incrementar ni crear impuestos", comenta Gari Flores Hernández, administrador general de Recaudación del SAT.

Esto, en sintonía con las reformas en materia fiscal de 2014 y 2019, centradas en tener un mayor control e información para la fiscalización a través de la tecnología, la emisión de facturas digitales y la presentación de declaraciones, explica Carlos Orozco-Felgueres, presidente de Orozco-Felgueres y Asociados.

La continuación de ambas reformas dejó incrementos en la recaudación, especialmente, de grandes empresas. Cifras de Hacienda detallan que, de 2014 a junio de 2024, estos contribuyentes pasaron de

MÁS DINERO, MENOS BENEFICIOS

A partir de la reforma de 2014, la recaudación de las personas físicas subió en consideración de un tope a las deducciones y un mayor control por el uso de la factura electrónica. No obstante, su contribución a la recaudación total continúa siendo baja.

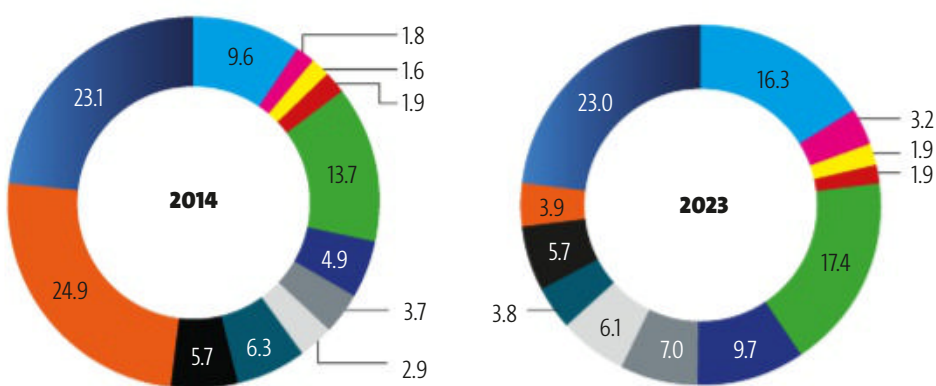
PAGO DE IMPUESTOS DE PERSONAS FÍSICAS EN MDP

CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS FÍSICAS A LA RECAUDACIÓN TOTAL

*Segundo trimestre.

FUENTE: SHCP.

LOS QUE MÁS PAGAN

Luego de la reforma de 2014, se vio un importante cambio en la contribución a la baja de las personas físicas con mayores ingresos al año.

NIVEL DE INGRESOS EN MILES DE PESOS ANUALES

PORCENTAJE DEL TOTAL DE LAS CONTRIBUCIONES DE LAS PERSONAS FÍSICAS

FUENTE: SHCP.

aportar el 28% del total de los ingresos tributarios, al 37%. No obstante, la participación de las personas físicas continúa baja; de generar el 2.3% del total al 3.2% en el mismo periodo.

Si bien aún hay potencial para seguir fiscalizando a los grandes contribuyentes (ingresos mayores a 1,800 millones de pesos anuales), se busca una mayor participación del lado de las personas físicas.

APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN

Flores Hernández asegura que "el SAT apuesta, y lo ha mencionado la presidenta electa, a la digitalización para hacer las cosas más sencillas; primero, para que el contribuyente no tenga que gastar en hacer visitas presenciales; y segundo, en tener la capacidad de hacer las revisiones de manera electrónica, el SAT está muy avanzado en ese sentido".

La digitalización necesitará ajustes y no meramente en reformas para el Código Fiscal de la Federación o la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

"Vamos a meterle galleta a la digitalización y hacer más simples las cosas, seguramente, tendrán que salir distintas normas que nos obliguen a hacerlo. Habrá que moverle a algunas leyes, pero no tienen que ser fiscales, pues no se crea ningún impuesto, no sube ninguna tasa, pero sí necesitamos cambios, uno que diga, por ejemplo, a partir de hoy ya no se presenta ningún trámite en papel", explica el funcionario.

En este sentido, los contribuyentes, al igual que la autoridad, pueden apoyarse en herramientas digitales, como la inteligencia artificial, para el cumplimiento de sus obligaciones, comenta David Ortiz, CEO de Siigo Latam.

Los especialistas fiscales están a favor de la digitalización y enfatizan que se debe complementar con una reforma enfocada en simplificar el cumplimiento, especialmente, para las pequeñas y medianas empresas, que, en su mayoría, funcionan bajo el régimen de persona física con actividad empresarial y tienen diversas obligaciones cuyo incumplimiento o errores pueden devenir en créditos fiscales o, incluso, paro de actividades, refiere Rolando Silva, vicepresidente de Fiscal del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

AJUSTE A QUIENES GANAN MÁS

También es necesario distribuir mejor el pago de impuestos por nivel de ingresos. En 2014, las personas físicas con ingresos mayores a 500 mdp al año aportaron el 25% de todo lo que pagaban estos contribuyentes; al cierre de 2023 contribuyeron con el 3.9%. En México, el ISR personal se paga en función de una tarifa progresiva por nivel de ingresos. Hay 11 tasas que van del 1.9% hasta el 35%, no obstante, para tributar la tasa máxima, el ingreso debe ser mayor 28.7 veces al salario promedio del país, mientras que el promedio de la OCDE es de 5.4 veces, explica un análisis de la Alianza por la Justicia Fiscal.

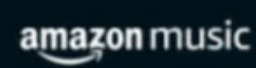
"En México, mientras más ingresos tiene una persona, paga una mayor tasa y viceversa; sin embargo, en esta estructura persisten algunas deficiencias y limitaciones que socavan el potencial recaudatorio, como progresivo, de este impuesto", señala Diego de la Mora, director ejecutivo de Fundar.

La Alianza por la Justicia Fiscal propone aumentar la tasa marginal máxima del país a valores cercanos al promedio de la OCDE, además de reducir el umbral de ingresos mínimos para tributar a la tasa del 35%; es decir, que las personas con ingresos por 2.2 mdp anuales tributen en este nivel máximo, y no a partir de los 4.5 mdp, como sucede en la actualidad.

Adicionalmente, son necesarias la revisión y la actualización de los gastos personales deducibles. Hasta diciembre de 2013, las deducciones por gastos personales, como honorarios médicos y dentales, no tenían límite, pero con la reforma de 2014 se estableció el límite a cuatro salarios mínimos o el 10% de los ingresos y en 2015 se ajustó a cinco salarios o el 15%. En 2021 se cambió a cinco Unidades de Medida y Actualización (UMA) anuales y se conservó en 15% del total de ingresos, es decir, que el límite a las deducciones es el mismo desde hace ocho años. Desde 2011 a junio de 2024, la inflación ha acumulado 78.7%.

Esto merma el poder adquisitivo de las familias mientras que otros impuestos, como el IEPS, se actualizan de acuerdo a la inflación desde 2020, refiere Hacienda.

"Sí se tienen que revisar las deducciones a las personas físicas y personas morales en el entendido de que ya la Suprema Corte de Justicia lo dijo claramente: el tema de una deducción no implica, necesariamente, que dejes de pagar impuestos, es parte esencial del tributo para que contribuyas de acuerdo a tu riqueza. Si atendemos este principio, más otras alternativas que se han estudiado, podemos llegar a la reforma que necesitamos", comenta Jorge García, presidente de la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública.

CONSULTA MÁS INFORMACIÓN EN **WWW.THEMIS.COM.MX** Y **EXPANSION.MX**

VOTOS POR MILLONES

CRECER EL 1%, EL NEGOCIO DE LOS PARTIDOS

En la pasada jornada electoral, los institutos políticos no solo compitieron por el **voto de los ciudadanos**, también lo hicieron por agrandar su **bolsa millonaria de recursos**.

POR: *Carina García y Yared de la Rosa*

FOTOS: SHUTTERSTOCK

DINERO CIUDADANO. En México, los partidos políticos viven, exclusivamente, del financiamiento público.

En un pasillo de una plaza comercial, dos niños caminan y tratan de armar una coreografía mientras cantan dos pasos adelante de sus padres: "¡Presidente, Máynez, Máynez! ¡Máynez, presidente... uhhh de México!". La escena ocurre en agosto, dos meses después de las elecciones federales, pero el coro en sus memorias confirma el posicionamiento de marca que tuvo el partido Movimiento Ciudadano (MC).

Esa estrategia de propaganda, así como la de identificar a la alianza opositora con el color rosa del Instituto Nacional Electoral (INE) o remarcar la idea de que "Morena era el único que podía garantizar los programas sociales" fueron implementadas con dos objetivos: obtener más votos en la jornada electoral del 2 de junio, pero, sobre todo, garantizar mayores recursos a los partidos políticos.

De acuerdo con cálculos realizados por ***Expansión*** con la colaboración de Arturo Espinosa Silis, especialista y director de Strategia Electoral, por cada 1% de votación obtenida por los partidos en las elecciones pasadas, estos recibirán 48.8 millones de pesos en promedio cada año, hasta que en 2027 haya una nueva elección federal.

El pasado 2 de junio, 60 millones de mexicanos asistieron a las urnas para renovar la presidencia de la República y, en paralelo, se votó por los legisladores de las dos cámaras del Congreso Federal y al marcar la boleta, los electores modificaron el reparto presupuestal para los partidos políticos.

En la contienda, participaron siete partidos políticos, pero sobrevivieron solo seis. Morena dominó el mercado electoral y también impulsó a sus socios: el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y el del Trabajo (PT); en tanto, los opositores al gobierno, Acción Nacional (PAN) y el Revolucionario Institucional (PRI) se estancaron o retrocedieron y uno más, el de la Revolución Democrática (PRD), quebró al no obtener los votos necesarios.

Para Espinosa Silis, los partidos políticos son vistos por sus dirigentes como empresas, pues entre más votos obtengan en cada elección federal, más recursos públicos recibirán como financiamiento público cada año.

> **"TU PRODUCTO SON VOTOS Y LO QUE TIENES QUE HACER ES VENDER MÁS, PORQUE EN LA MEDIDA QUE PRODUZCAS MÁS, VAS A TENER MÁS INGRESOS".**
>
> Arturo Espinosa Silis, director de Strategia Electoral.

"Lo que está detrás [del interés de los partidos] no solo es tener control político y ganar posiciones, sino tener el control del dinero", señala el experto.

Con él coincide Sergio Bárcena, experto en sistema legislativo y director de Buró Parlamentario, quien indica que el objetivo para los partidos es obtener mejores votaciones para tener acceso a recursos."Ganar votos, más que diputados, es lo que motiva a los partidos, porque los votos significan dinero para los siguientes tres años, hasta que llega una nueva elección federal".

FOTO: MOISÉS PABLO / CUARTOSCURO

VOTOS POR MILLONES

Morena será el partido con los mayores recursos públicos, por cada punto que creció en la votación del 3 de junio recibirá 56.8 mdp.

PARTIDO	VOTOS OBTENIDOS (CÓMPUTOS DISTRITALES)	% DE VOTACIÓN	FINANCIAMIENTO TOTAL PARA 2025* (MDP)	RECURSOS QUE TENDRÁN POR PUNTO OBTENIDO (MDP)
PAN	10,049,375	18.0	1,229.9	68.1
PRI	6,623,796	11.4	929.5	78.1
PVEM	4,993,988	8.9	786.4	87.7
PT	3,254,718	5.8	634.1	108.5
MC	6,497,404	11.6	918.3	78.7
MORENA	24,286,317	43.5	2,477.8	56.8
TOTALES			6,976	

FUENTE: Estimaciones propias con datos de resultados electorales 2024. Cálculo de Votación Nacional Efectiva (VNE) alcanzada por cada partido, con el que el INE distribuye el financiamiento. (Restados votos de partidos que no alcanzaron el 3% –PRD–, votos por candidatos no registrados, independientes y votos nulos, consignados como "otros".)

EMPRESAS MULTIMILLONARIAS

En México, para evitar que en la política entre dinero privado que conlleve a conflicto de intereses o recursos de procedencia poco clara, los partidos políticos viven, exclusivamente, de financiamiento público.

Este año, las fuerzas políticas tuvieron una bolsa de 9,913 millones de pesos del erario. La mayor parte se va a su gasto ordinario (sueldos, impuestos, rentas) y lo demás, 3,304 mdp, se fue a las campañas federales.

Sin embargo, esos recursos públicos no se distribuyen a todos los partidos por igual, sino que se hace de acuerdo al número de votos obtenidos por cada uno de ellos.

El consejero del Instituto Nacional Electoral (INE) y presidente de la Comisión de Prerrogativas y Partidos Políticos, Uuc-kib Espadas, recuerda que este reparto del dinero y la forma en que se dispersa están asentados en la ley.

"La fórmula es un mandato constitucional: cada año se establece una bolsa de recursos y esta se divide entre los partidos con derecho a financiamiento. El monto total es el resultado de multiplicar el número de ciudadanos inscritos en el padrón federal –con corte a julio de cada año– por el 65% de la Unidad de Medida y Actualización (UMA)", detalla el consejero.

Esa bolsa general se divide en dos partes: "El 30%, de manera igualitaria entre los partidos con registro, y el restante, el 70%, de forma proporcional a los votos que obtuvo cada uno de ellos en la última elección de diputados federales".

Con esa fórmula, se puede calcular que, para el año 2025, las fuerzas políticas tendrán como financiamiento público casi 7,000 mdp; de ese dinero, el 30% se entregará a partes iguales entre seis partidos, es decir, 348 mdp, mientras que el 70% restante, o sea, cerca de 4,800 millones, se dividirá de manera proporcional a la votación obtenida por cada uno de los partidos con derecho.

Para Espinosa Silis, esta última bolsa, que se dispersa según la fuerza electoral, es la que refleja el beneficio de crecer por cada 1% en la votación. Si esos 4,800 millones de pesos equivalen al 100% de los votos obtenidos en la elección, un 1% de votación representa 48.8 mdp.

Los partidos operan como empresas, asegura el experto, pues a más votos obtenidos en la elección federal, más recursos públicos reciben, a lo que se sumará dinero adicional por los triunfos legislativos.

"En la elección, tu producto son votos y lo que tienes que hacer es vender más, porque, en la medida que produzcas más, vas a tener más ingresos. Claro, te va a generar un gasto, pero mientras tus ingresos sean mayores a los gastos, no habrá problema", señala.

MORENA Y SUS ALIADOS 'GANONES'

Por ser el partido más votado, Morena será el más 'rico' por los próximos tres años, pues al obtener el 43.5% del total de los sufragios emitidos el 2 de junio pasado, recibirá 18% más de recursos públicos en 2025, lo que se convertirá en casi 2,480 millones de pesos.

Sus aliados, el PVEM y el PT, al ligarse a la 'marca' Morena, como parte de la coalición Sigamos Haciendo Historia, recibirán ganancias como si fueran una suerte de submarca del partido guinda.

Para los especialistas electorales, el Partido Verde es el mejor ejemplo de cómo los líderes partidistas lo ven como una empresa. El PVEM trabajó muy bien en su modelo de

VENTAJAS. En 2024 y sin alianzas, Movimiento Ciudadano subió del 8 al 11.6% su votación nacional.

negocio al invertir en estrategias de marketing para que *influencers* apuntalaran sus candidaturas y puso como su imagen e imán de votos en sus spots y propagada en todo el país a una de las nuevas figuras de la política: el futuro secretario de Seguridad y Protección Ciudadana, Omar García Harfuch.

El resultado para el PVEM fue que elevó del 6 a casi el 9% su peso electoral, por lo que en 2025 tendrá 27% más de financiamiento público que este año.

Las ganancias serán mayores, pues su bancada en la Cámara de Diputados tendrá un crecimiento histórico, gracias al convenio que le permitió, sin ganar ningún distrito por sí solo, beneficiarse de los votos en favor de Morena. "El Verde es el partido ganón porque con menos inversión y menos votos, va a tener más diputaciones y más comisiones", asegura Sergio Bárcena, de Buró Parlamentario.

> **EL PVEM ES EL PARTIDO GANÓN PORQUE CON MENOS INVERSIÓN Y MENOS VOTOS, VA A TENER MÁS DIPUTACIONES Y MÁS COMISIONES.**
>
> Sergio Bárcena, director de Buró Parlamentario.

El PT no se quedó atrás. Los petistas subieron del 4 al 6% su votación nacional, así que tendrán 25.8% más recursos el próximo año y medio centenar de diputados.

"Se trata de un partido muy rentable que tiene 10% de diputaciones en la Cámara y como el PVEM, no ganó ni un distrito, pero negociaron bien en el siglado de candidaturas con Morena", anota Bárcena.

Las bondades del negocio también se reflejan en otro dato, "la 4T gastó en promedio 936,000 pesos en obtener cada uno de sus diputados".

Por tanto, con un gasto menor a 300 millones de pesos en sus diputaciones, esa coalición multiplicó su inversión durante un trienio, de 2025 a 2027, hasta una nueva elección federal.

PERDEDORES Y GANADORES

Así quedará el financiamiento público de los partidos de acuerdo a los resultados electorales de junio del 2024.

PARTIDO POLÍTICO	% DE VOTACIÓN ESTIMADA	AUMENTO / REDUCCIÓN DE FINANCIAMIENTO 2024-2025** (MDP)
PAN	18.0	-61.9
PRI	11.8	-337.6
PVEM	8.9	155.7
PT	5.8	116.8
MC	11.6	206.4
MORENA	43.5	366.1

*Votación Nacional Efectiva (VNE) estimada.

**Solo considera el monto de la bolsa del 70% de financiamiento público repartido según % de votación. Puede variar por actualización de UMAs.

FUENTE: Cálculos propios con base en los cómputos distritales de la elección 2024.

LA MARCA NARANJA

Todos los partidos son rentables, incluso cuando pierden, salvo que quiebren, como le pasó al PRD. Espinosa Silis pone como ejemplo el caso de Movimiento Ciudadano (MC), que ganó solamente uno de 300 distritos electorales, pero sin alianzas, no solo conservó el registro, sino que subió del 8 a al 11.6% su votación nacional.

Movimiento Ciudadano tuvo un gran aliado: la estrategia de redes sociales y, sobre todo, una campaña de marketing que posicionó a su candidato presidencial y su canción en la mente de buena cantidad de votantes.

FOTO: VICTORIA VALTIERRA / CUARTOSCURO

Por ese hecho, aumentará en 900 millones de pesos su financiamiento para el próximo año, casi 32% más. Y aunque su bancada de diputados en la próxima legislatura –que inicia este 1 de septiembre– es casi igual que en la pasada, eso refleja que, aun perdiendo, el partido naranja ganó gracias a la decisión de competir en solitario.

"Creció en la votación y es más competitivo, porque las campañas cuestan un dineral. Le pueden invertir más dinero. Crecen y le vuelven a invertir al partido. MC ha podido pagar más cosas. Ya tiene una empresa más fuerte que lo asesora, ahora ya pudo apoyar a más candidatos", valora Espinosa Silis.

Además, en Movimiento Ciudadano invirtieron poco. "Quienes gastaron la menor cantidad en promedio fueron los de MC: 397,000 pesos por candidatura a diputado", agrega Bárcena, quien matiza que MC no fue el mejor jugador, ese fue el PVEM. "MC obtuvo 1.5 millones de votos más que el Verde, pero tiene muchísimos menos diputados".

En esos cálculos, la Coalición Fuerza y Corazón por México, que integraron el PAN, el PRI y el PRD, quedó derrotada y gastada. De acuerdo a los datos de Bárcena, fueron los que más erogaron: en promedio, 1.2 mdp por candidatura a diputación y solo ganaron 42 de 300 distritos electorales.

El PAN pasó del 20 al 18% de votación nacional y recibirá cerca de 62 mdp menos. El PRI cayó del 20 al 11.8% y tendrá 337.6 mdp menos, mientras que el PRD no pudo obtener el 3% de la votación y desapareció.

MÁS RECURSOS PARA LOS GANADORES

El Poder Legislativo es una suerte de unidad de negocio, de donde los partidos obtienen más dinero público. Además de las prerrogativas otorgadas por el INE, en la Cámara de Diputados y en la Senadores, los recursos se distribuyen de acuerdo al número de legisladores de los grupos parlamentarios.

¿CUÁNTO NOS CUESTAN LOS DIPUTADOS?

Estos son los recursos que se otorgaron a cada grupo parlamentario de la Cámara de Diputados en 2022.

GRUPO PARLAMENTARIO	Nº DE LEGISLADORES*	MDP
PAN	113	409.8
PRI	71	273.2
PVEM	42	173.9
PT	33	143.9
MC	24	106.5
MORENA	202	633.4
PRD	15	74.5
TOTAL	500	1,815.2

*Las bancadas se han reconfigurado en número de 2022 a la fecha.

FUENTE: Subvenciones reportadas en los informes sobre origen y destino de recursos asignados a los GP en 2022.

¿CUÁNTO NOS CUESTAN LOS SENADORES?

Estos son los recursos que se otorgaron a cada grupo parlamentario de la Cámara de Senadores en 2022.

GRUPO PARLAMENTARIO	Nº DE LEGISLADORES*	MDP
PAN	22	96.1
PRI	13	56.2
PVEM	7	25.2
PT	5	17.1
MC	8	33.3
MORENA	60	255.7
PRD	4	12.2
PES	4	17.1
SIN PARTIDO	5	24.4
TOTAL	128	537.6

*Las bancadas se han reconfigurado en número de 2022 a la fecha.

FUENTE: Distribución de las subvenciones, reporte del Senado. Datos de 2023 y 2024 no disponibles.

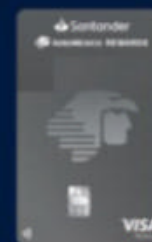
En 2022, la bancada de Morena en Diputados tuvo 633.4 millones de pesos en subvenciones y para los próximos tres años tendrá más, pues junto con el PT y PVEM aumentaron sus curules.

Otro aspecto es que mientras más legisladores, más presidencias de comisiones pueden tener, lo que les asegura todavía más dinero: 171,000 pesos para operación por comisión al mes; de ellos, 157,000 para personal y 14,000 pesos para agua, café y otros. Y si hay foros, apoyos extra de 100 a 200,000 pesos más.

Incluso, presidir la Mesa Directiva de ambas Cámaras es negocio. Cuando el morenista Sergio Gutiérrez Luna encabezó la de Diputados, aumentó a 51 sus asesores y accedió a 1.8 mdp mensuales. Lo mismo en el Senado, donde en 2022 Olga Sánchez Cordero tenía 23 asesores, que absorbieron 1.2 mdp en sueldos.

Así, además de las dietas o ingresos de diputados y senadores, cada bancada recibe subvenciones públicas para operar. A un mayor tamaño de bancada, mayor cantidad de recursos se reciben y estos presupuestos son administrados con "independencia operativa y de gestión"; es decir, de manera discrecional.

Hasta la fecha, el Senado no ha reportado las subvenciones entregadas a las bancadas de 2023, pero en 2022 reportó que ascendieron a 537.6 mdp. En tanto, la Cámara de Diputados ha omitido actualizar sus reportes parciales de este año.

Por lo pronto, el reparto que dejó la jornada electoral tendrá tres años, y la nueva cita para poder ganar más dinero será en las elecciones intermedias de 2027.

UN CONGRESO PARA UNA PRESIDENTA

Analistas prevén que sea muy parecido al anterior, donde solo prosperen las iniciativas de Claudia Sheinbaum o de su partido.

POR: *Yareth de la Rosa y Carina García*

Este 1 de octubre, Claudia Sheinbaum tomará protesta como la primera presidenta de México, pero no llegará sola, estará acompañada por la mayoría que Morena –junto con sus aliados, el PVEM y el PT– tendrá en la Cámara de Diputados y en la de Senadores según las primeras estimaciones del Instituto Nacional Electoral (INE).

Para Xóchitl Pimienta, experta en análisis político, la próxima presidenta tendrá el Congreso de la Unión "a su favor", al ser controlado por Morena y, de confirmarse su mayoría calificada –al cierre de esta edición, el INE no había realizado la repartición de los legisladores de representación proporcional– les permitirá aprobar reformas constitucionales sin acordar con las otras fuerzas políticas.

Esta mayoría que Morena tendrá junto con sus aliados no se veía desde 1997, en el gobierno de Ernesto Zedillo, y hasta 2018, con la victoria de Andrés Manuel López Obrador, recuerda el politólogo Patricio Morelos.

LOS PROTAGONISTAS

Tendrán en sus manos las discusiones, negociaciones y acuerdos en la legislatura que acompañará a la primera presidenta de México.

CÁMARA DE SENADORES

MORENA

ADÁN AUGUSTO LÓPEZ HERNÁNDEZ
Edad: 60 años
Estudios: Derecho
Cargos: dos veces diputado y una vez senador, gobernador de Tabasco y secretario de Gobernación.
Partidos en los que ha militado: PRI, PRD y Morena.

IGNACIO MIER VELASCO
Edad: 63 años
Estudios: Administración de empresas
Cargos: cinco veces diputado local y federal, y una vez senador y diversos cargos en la administración pública de Puebla.
Partidos en los que ha militado: PRI y Morena.

PARTIDO ACCIÓN NACIONAL (PAN)

MARKO CORTÉS
Edad: 46 años
Estudios: Contaduría pública
Cargos: dos veces diputado y una como senador, y ha tenido diversos cargos internos en el PAN, como dirigente nacional.
Partido en el que ha militado: PAN.

RICARDO ANAYA CORTÉS
Edad: 45 años
Estudios: Derecho
Cargos: dos veces diputado local y federal, subsecretario en el gobierno de Felipe Calderón y candidato presidencial en 2018.
Partidos en los que ha militado: PAN.

PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL (PRI)

ALEJANDRO MORENO CÁRDENAS
Edad: 49 años
Estudios: Derecho
Cargos: tres veces diputado y una senador, también gobernador de Campeche y es presidente nacional del PRI.
Partido en el que ha militado: PRI.

MANUEL AÑORVE BAÑOS
Edad: 67 años
Estudios: Derecho
Cargos: tres veces diputado y una vez senador, presidente municipal en Guerrero y otros cargos locales.
Partidos en los que ha militado: PRI.

MOVIMIENTO CIUDADANO (MC)

DANTE DELGADO
Edad: 73 años
Estudios: Derecho
Cargos: tres veces senador y una diputado, también fue embajador y gobernador interino en Veracruz.
Partidos en los que ha militado: PRI y MC.

LUIS DONALDO COLOSIO RIOJAS
Edad: 39 años
Estudios: Derecho
Cargos: presidente municipal de Monterrey y diputado local.
Partido en el que ha militado: MC.

PARTIDO VERDE (PVEM)

MANUEL VELASCO COELLO
Edad: 44 años
Estudios: Derecho
Cargos: dos veces diputado y dos veces senador y gobernador de Chiapas
Partido en el que ha militado: PVEM.

JORGE CARLOS RAMÍREZ MARÍN
Edad: 63 años
Estudios: Derecho
Cargos: cinco veces diputado local y federal ,y una vez senador, y cargos públicos en Yucatán.
Partidos en los que ha militado: PRI y PVEM.

PARTIDO DEL TRABAJO (PT)

ALBERTO ANAYA GUTIÉRREZ
Edad: 77 años
Estudios: Economía
Cargos: cuatro veces diputado y tres veces senador, y es dirigente del PT.
Partido en el que ha militado: PT.

BENJAMÍN ROBLES MONTOYA
Edad: 64 años
Estudios: Ciencias Políticas
Cargos: tres veces diputado local y federal, y una vez senador y ha tenido cargos públicos en Oaxaca.
Partidos en los que ha militado: PRI, Convergencia, PRD, PT.

FOTOS: HENRY ROMERO / REUTERS, DANIEL AUGUSTO / CUARTOSCURO, ALFREDO ESTRELLA / AFP, GALO CAÑAS / CUARTOSCURO, CARLOS TISCHLER / REUTERS

"¿Qué implicaciones tiene que Morena vaya a tener esta mayoría en el Congreso? Que Claudia Sheinbaum va a poder llevar a cabo una parte importante de sus propuestas y de cerrar los proyectos del presidente Andrés Manuel López Obrador sin la necesidad de la oposición, sin la necesidad de discutir, acordar y sentarse con la oposición", expresa.

Desde el punto de vista positivo, apunta, esto hará que se puedan desarrollar proyectos y acciones sin parálisis legislativa, como se vio en los gobierno panistas de 2000 y 2006, cuando los legisladores de oposición bloquearon las iniciativas presidenciales. Desde el punto de vista negativo, esta mayoría implicará que los proyectos del nuevo gobierno se lleven a cabo sin tomar en cuenta a la oposición.

El analista político Saúl Ramírez de Arellano prevé que la próxima legislatura será muy parecida a la saliente, en la que se violentaron los procedimientos legislativos, no se dio lugar a las minorías y los proyectos legislativos que vieron la luz fueron indicaciones del presidente, lo que, asegura, ocurrirá con Sheinbaum.

"Dada la actual configuración, pudiéramos ver que se va a repetir ese esquema, nada más la diferencia está en que si ese bloque mayoritario va a tener la fuerza de reformar la Constitución, de hacerse, eso sería indescriptible", considera Ramírez.

CÁMARA DE DIPUTADOS

MORENA

RICARDO MONREAL

Edad: 63 años
Estudios: Derecho
Cargos: tres veces diputados y tres veces senador, ha sido regidor y gobernador en Zacatecas.
Partidos en los que ha militado: PRI, PRD, PT, MC y Morena.

ALFONSO RAMÍREZ CUÉLLAR

Edad: 65 años
Estudios: Historia y Antropología.
Cargos: cuatro veces diputado local y federal, fue presidente provisional de Morena.
Partidos en los que ha militado: PPR, PMS, PRD y Morena.

PARTIDO ACCIÓN NACIONAL (PAN)

JORGE ROMERO HERRERA

Edad: 45 años
Estudios: Derecho
Cargos: cuatro veces diputado local y federal.
Partido en el que ha militado: PAN.

KENIA LÓPEZ RABADÁN

Edad: 49 años
Estudios: Derecho
Cargos: cuatro veces diputada local y federal, y una vez senadora.
Partido en el que ha militado: PAN.

FEDERICO DÖRING

Edad: 53 años
Estudios: Administración de empresas
Cargos: cinco veces diputado local y federal, y una vez senador.
Partido en el que ha militado: PAN.

PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL (PRI)

RUBÉN MOREIRA VALDEZ

Edad: 61 años
Estudios: Derecho
Cargos: tres veces diputado, gobernador de Coahuila, secretario estatal.
Partido en el que ha militado: PRI.

MARCELA GUERRA CASTILLO

Edad: 64 años
Estudios: Administración de empresas
Cargos: cuatro veces diputada y una vez senadora, y ha estado 16 años en diversos cargos públicos en Nuevo León.
Partido en el que ha militado: PRI.

MOVIMIENTO CIUDADANO (MC)

PATRICIA MERCADO

Edad: 66 años
Estudios: Economía
Cargos: una vez senadora, secretaria de Gobierno y del Trabajo de la CDMX.
Partidos en los que ha militado: PMP, Partido Alternativa Socialdemócrata y Campesina, Democracia Social y ahora, en MC.

LAURA BALLESTEROS

Edad: 41 años
Estudios: Ciencia política
Cargos: una vez diputada local y siete meses como senadora, estuvo cinco años en diversos cargos públicos en la CDMX y Nuevo León y fue coordinadora de la campaña presidencial de Jorge Álvarez Máynez.
Partidos en los que ha militado: PAN y MC.

PARTIDO VERDE (PVEM)

ALBERTO PUENTE SALAS

Edad: 53 años
Estudios: Derecho
Cargos: cuatro veces diputado y una vez senador, fue presidente del PVEM y coordinador de campaña al gobierno de Zacatecas en 2010.
Partido en el que ha militado: PVEM.

ERUVIEL ÁVILA VILLEGAS

Edad: 55 años
Estudios: Derecho
Cargos: exgobernador del Edomex, presidente municipal, dos veces diputado y una vez senador.
Partidos en los que ha militado: PRI y PVEM.

PARTIDO DEL TRABAJO (PT)

REGINALDO SANDOVAL FLORES

Edad: 57 años
Estudios: Economía
Cargos: tres veces diputado.
Partido en el que ha militado: PT.

RICARDO MEJÍA BERDEJA

Edad: 56 años
Cargos: tres veces diputado local y federal, subsecretario de Seguridad y ha ocupado otros cargos en la APF.
Partidos en los que ha militado: PRI, PRD, MC, Morena, PT.

FOTOS: RAFA MONTIEL, ANDREA MURCIA / CUARTOSCURO, MICHAEL BALAM / CUARTOSCURO, PATRICIA MERCADO / FACEBOOK, GALO CAÑAS / CUARTOSCURO

bioelements
BIO ES
100%
CIENCIA

bioelements
Packaging Revolution

bioelements
Packaging Revolution

Tu empaque importa.
bioelementsla.com

DEVOLVER LA CONFIANZA AL MERCADO

El sector energético en México espera señales claras que borren la incertidumbre del último sexenio.

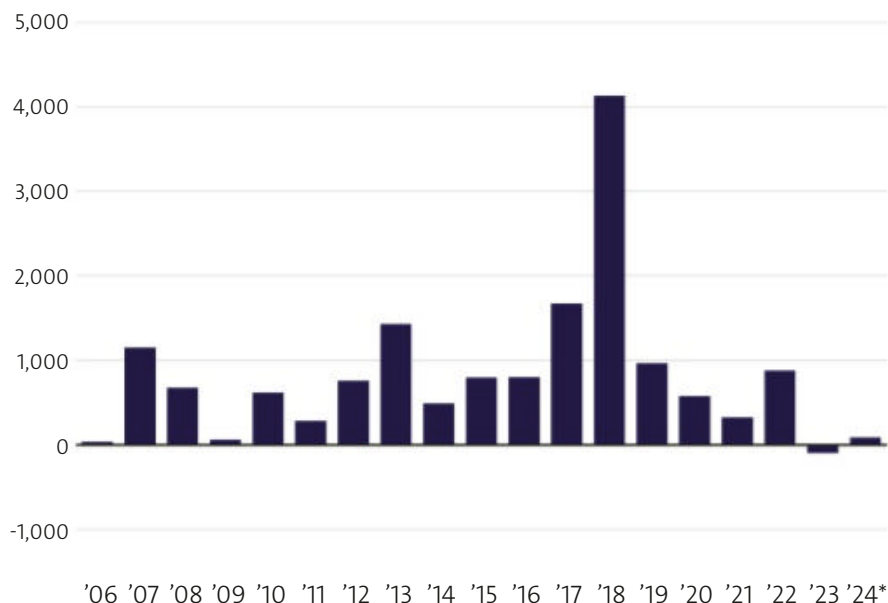
POR: *Diana Nava*

La fórmula que utilizó la presidenta electa Claudia Sheinbaum para acercarse al sector privado es casi la misma que la usada por Andrés Manuel López Obrador hace seis años: la conformación de un equipo de diálogo, encabezado por un conocido personaje del sector empresarial, para esparcir un mensaje de confianza entre los inversionistas, con discursos que también se parecieron entre sí. Se habló de oportunidades de negocio, del respeto a los contratos, de certeza jurídica y de responsabilidad fiscal.

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

EL DESPLOME

La inversión en el sector eléctrico sufrió una fuerte caída al inicio del sexenio de López Obrador y no logró repuntar.

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES

*Al primer trimestre.

FUENTE: Secretaría de Economía.

Pero ahora el escenario es más complicado. La confianza de los inversionistas, especialmente, los del mercado energético, no está en su mejor momento. El sexenio obradorista dejó más de un precedente que da pie a esta sensación de incertidumbre: el cese de los negocios planteados por la reforma de 2013, un ataque constante a los contratos y la sombra, cada vez más prominente en el mercado, de las estatales CFE y Pemex.

Casi ninguna de las compañías de este nicho encontró un espacio durante el primer sexenio morenista. Muchas, ahora, también dudan de que lo vayan a encontrar en el segundo. "Entendemos que no puede haber un cambio radical, yo creo que vamos a seguir todavía, al menos, dos años con la inercia de la política que se planteó en el país porque vendrá un proceso de revocación de mandato. Después de los dos años ya veo a una presidenta más en un proyecto personal, eso es lo que esperamos", dice un portavoz de una organización que agrupa a algunos comercializadores de petrolíferos. "Estamos esperando que el gobierno entienda que no somos competencia del Estado, sino complemento". Este sector ha sido afectado por la priorización dada a la marca Pemex en los últimos años.

54%

era la meta de participación de mercado de la CFE planteada por López Obrador.

Pocas compañías lograron hacer negocios en los últimos seis años: Grupo Carso, la estadounidense New Fortress Energy, la canadiense TC Energía, el grupo francés Engie y otras pocas que se suman a la lista lo han hecho prácticamente en el último año. El resto, coinciden empresarios entrevistados, prefirieron atravesar el sexenio en el anonimato, con un perfil bajo y reduciendo también la apuesta de sus inversiones, dejándolas estáticas, llevándolas hacia otros destinos o, incluso, cambiando su giro de negocio.

"México de pronto dejó de ser opción. Nadie quería ser el próximo Iberdrola", dice el directivo de una compañía que participó en las subastas eléctricas y que durante el sexenio se ha quedado con un par de proyectos en fase de planeación y con la inversión detenida. La fuente hace referencia al caso de la empresa española que se convirtió en el símbolo de las diferencias entre la administración presidencial y el capital privado.

Para muestra de lo tensa que se tornó la relación bastan los datos. La inversión extranjera directa en el sector eléctrico, uno de los indicadores clave del desempeño económico y publicado por la Secretaría de Economía, se desplomó en los últimos años. La cifra más alta se logró en 2018, como parte de la inercia de transacciones por las subastas eléctricas de años anteriores, cuando alcanzó los 4,125 millones de dólares. Para 2023, el último dato anual disponible, la narrativa fue totalmente distinta y la cifra que se reportó fue negativa, con una desinversión de 93 millones de dólares, según los datos oficiales. El energético fue el único sector que registró un saldo en números rojos.

Altagracia Gómez, presidenta de Grupo Empresarial PEO, uno de los conglomerados más importantes del país, fue la encargada del lado de Sheinbaum de hablar con los representantes del sector. El diálogo fue fluido y se prestó a la escucha, dicen quienes se reunieron con ella y el resto de representantes de la próxima presidenta. Jorge Islas, el académico que lideró los esfuerzos para el sector energético, pero que todavía no figura en el gabinete de Sheinbaum, lo hizo también desde una posición de apertura y conciliación, relatan las fuentes, entre las que se encuentran empresarios y representantes de organizaciones gremiales.

"La parte del diálogo ha sido importante, creo que a muchos nos dejó la sensación de que habría una apertura o cambio de rumbo. El nombramiento de Altagracia Gómez ha sido un gran acierto, pero el problema recae en los mensajes cruzados. Hasta antes de la elección teníamos una idea distinta de lo que nos planteamos ahora", dice el CEO de una compañía que durante el sexenio decidió enfocarse en soluciones relacionadas con el abastecimiento de agua, en lugar del mercado de generación eléctrica, el que más crecía hasta 2018.

"La apertura [hacia empresas privadas] se va a definir hasta que ellos entren en funciones, hacia finales de este año", dice Merlin Cochran, director de la Asociación Mexicana de Hidrocarburos (Amexhi). "Lo que sí sabemos es que hacia finales de la administración [de Claudia Sheinbaum] se van a estar cosechando los principales resultados de la reforma energética". Cochran se refiere a proyectos como el campo Trión y el Zama, las dos grandes promesas del sector privado para mantener la producción nacional. El sector petrolero, uno de los que más ha sido puesto a prueba en el sexenio, no ha logrado mantener la producción de crudo por encima de los 100,000 barriles diarios, uno de los grandes argumentos del obradorismo para mantener cerrado este mercado.

Algunas de las fuentes han decidido hablar bajo anonimato porque durante el sexenio muchas se convirtieron en sujetos de constantes señalamientos. Desde esto último ha nacido la sombra de la desconfianza, que aumenta a medida de que el famoso 'plan C', impulsado por López Obrador para continuar con su visión política y económica y que Sheinbaum ha abrazado como parte de sus planes a futuro, está cada vez más presente en la agenda presidencial que se pondrá en práctica en octubre.

Para el sector energético, esto último incluiría la aprobación de una reforma que quitaría a la CFE y a Pemex la figura de empresa productiva del Estado para convertirlas en compañías públicas, restándoles la responsabilidad de reportar rentabilidad.

Una de las razones detrás de esto, dicen los especialistas, es asegurar el papel de generación eléctrica de la CFE y la participación del 54% planteada por López Obrador. Los cambios al Poder Judicial también preocupan al sector, que ven en estas modificaciones una menor posibilidad de tener certeza jurídica, su más grande preocupación y demanda en el sexenio.

TENEMOS ESPERANZA DE QUE LAS COSAS PUEDAN MEJORAR. LA GENTE QUE ESTÁ EN LA TRANSICIÓN Y QUE ESTÁ SIENDO NOMBRADA SON MENSAJES ALENTADORES.

Gerardo Pérez Guerra, presidente de la AMDEE.

CAMBIOS EN EL JUEGO

La primera carta se echó al tablero. Sheinbaum ya nombró a la persona que dirigirá la CFE, Emilia Esther Calleja Alor. Un perfil técnico, administrativo y sin un papel en el juego político. La primera parte da a los analistas la señal de un cambio en el rumbo de cómo se ha llevado la estatal y les hace pensar que en el próximo sexenio las decisiones se tomarán desde una postura técnica y no política, como se ha hecho en la administración de López Obrador.

Después de mucho tiempo, se eligió un perfil de carrera para dirigir la compañía. Esto podría significar, desde su interpretación, la priorización de la administración de la CFE de negocios como la transmisión y distribución, porque la próxima directora estaría al tanto de que el negocio de generación no es el más rentable de la compañía. Pero lo que piensan los analistas ahora solo son suposiciones.

En su discurso de presentación, Calleja Alor mencionó el popular porcentaje impuesto por López Obrador como meta para la CFE, ese 54% que se ha perseguido desde hace seis años, pero que

FUTURO. Emilia Esther Calleja Alor será la próxima directora de la CFE, un perfil técnico y con experiencia en la compañía.

FOTO: JEANNETTE FLORES/OBTURADORMX/GETTY IMAGES

GRUPO
EXPANSIÓN
OUT OF HOME
LAS GRANDES
HISTORIAS
SE CUENTAN
FUERA DE CASA.
MOBILIARIO URBANO / AUTOBUSES / ANDENES
CENTROS COMERCIALES / AEROPUERTOS / DOOH

no tiene ningún sustento técnico y ha dado un visto bueno a lo que se ha hecho hasta ahora. “Continuaremos con el legado de la administración que concluye”, dijo en la segunda semana de agosto.

Así, por ahora, las señales han sido mixtas y el mercado de nueva cuenta ha quedado confundido. “Nos hemos alegrado mucho de que venga alguien técnica, que lleva 20 años en la CFE, que viene desde abajo, que sabe cómo funciona y cómo opera, y que tiene buenas relaciones con la Secretaría de Energía; y cualquier cosa es mejor que la cabeza que hay hoy en día, que es una cabeza cuyas decisiones y definiciones están totalmente ideologizadas y promovidas por variables que no son las de una empresa estatal”, dice Susana Cazorla, una analista del sector y que fue parte del equipo energético de Xóchitl Gálvez. “La salida del director general actual es una excelente noticia por sí misma y la llegada de una mujer por primera vez en la historia, técnica y con años de carrera, es la segunda buena noticia”.

¿MOMENTO RENOVABLE?

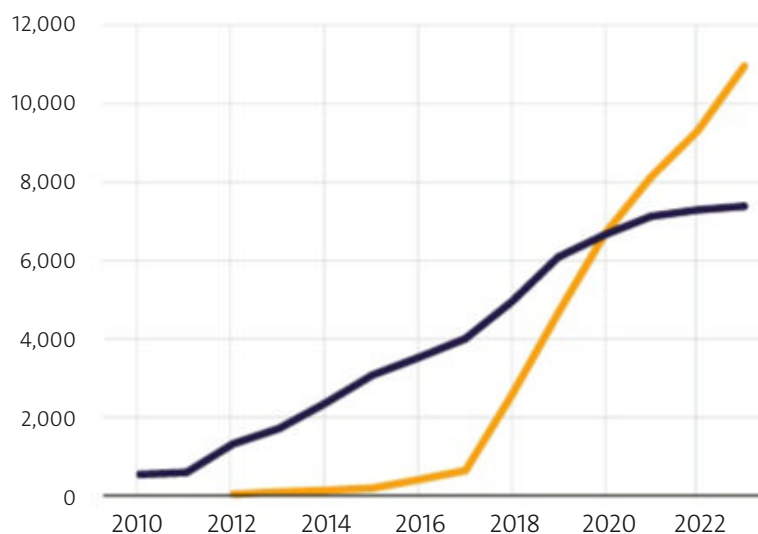
Lo contenido en el plan obradorista, desdibujado por unos momentos durante la campaña presidencial, está también confundiendo más al mercado. El discurso de la próxima presidenta se había centrado en el impulso a las energías renovables y en la probable entrada, de nueva cuenta, del sector privado al juego, incluso como parte del negocio de transmisión y generación, que hasta ahora estaba reservado para el Estado. El perfil académico de Sheinbaum parecía dar certeza al mercado.

Esto último era todavía más importante para los sectores eólico y solar. El primero experimentó prácticamente un crecimiento nulo entre 2020 y 2023, según datos recopilados por la Asociación Mexicana de Energía Eólica (AMDEE). Durante el sexenio, al menos cinco parques eólicos, que ya se habían construido, no entraron en operación comercial por la ausencia de autorizaciones regulatorias. El sector solar corrió una mejor suerte, o al menos eso muestran los datos de la Asociación Mexicana de Energía Solar (Asolmex). La generación de este tipo creció a pasos agigantados. En 2018 cerró con 2,566 megavatios instalados y en 2023 esta cifra cerró en los casi 11,000 megavatios. El aumento se explica por el desarrollo de los proyectos subastados durante el anterior sexenio y por el crecimiento de la generación distribuida, los pequeños proyectos de generación solar, principalmente, de autoconsumo.

“Tenemos esperanza en el sentido de que las cosas puedan mejorar. La gente que está en la transición [de gobierno] y que está siendo nombrada son mensajes alentadores porque es gente preparada en temas de sustentabilidad y financieros, que le podrán dar probablemente, por lo menos, un balance mejor a la relación público-privada que estaba cerrada casi completamente”, dice Gerardo Pérez Guerra, presidente de la AMDEE. La Asolmex no respondió a una petición de entrevista.

Entre la mayoría de los empresarios figura la idea de que en este sexenio habrá un puente real que conecte la presidencia con el sector privado. En un escenario ideal, todos están en busca de una nueva relación con los gestores de la política energética y presidencia. También para la mayoría no hay otra opción. De no encontrar un punto de inflexión, se habría fallado de nueva cuenta en la fórmula.

CRECIMIENTO ESTANCADO

La energía eólica experimentó un freno desde el inicio del sexenio, mientras que la solar basó su expansión en la generación distribuida.

Los datos para la capacidad solar en 2010 y 2011 no están disponibles.

FUENTES: AMDEE y Asolmex.

EL SECTOR PRIVADO SOLO NO PUEDE ABORDAR ESTA TAREA. SE NECESITAN APOYOS FEDERALES PARA DETONAR UN PROGRAMA A GRAN ESCALA QUE BENEFICIARÍA AL PAÍS ENTERO.

Julio Zugasti,
asociado senior de Hogan Lovells.

VOLAR MÁS VERDE

En la compleja ruta hacia la descarbonización, el SAF se perfila como un elemento esencial en la estrategia.

POR: *Tzuara De Luna*

La industria aérea global se enfrenta a un desafío monumental: la descarbonización. La meta de reducir las emisiones de carbono para 2050 ha puesto en el centro de la estrategia el combustible sostenible de aviación (SAF, por sus siglas en inglés). Sin embargo, el progreso hacia este objetivo se ve frenado por la escasez de producción y su alto costo en comparación con la turbosina, derivada del petróleo y que representa el estándar en la industria aérea.

El SAF se produce a partir de residuos, como aceites usados de origen orgánico, mediante un proceso de biorrefinación y, según estimaciones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (en inglés, IATA), puede contribuir con alrededor del 65% de reducción de las emisiones de CO_2 que la industria necesita para ser *net zero* en 2050. Pero su producción está limitada. El organismo prevé que alcanzará los 1,900 millones de litros en 2024, equivalente a solo el 0.53% del total del combustible utilizado por la aviación mundial.

Diana Olivares, presidenta de la Cámara Nacional de Aerotransportes (Canaero), subraya que el desarrollo del SAF en México enfrenta desafíos. "Las acciones hacia el SAF vienen de aerolíneas, fabricantes de aviones y organismos. Sin embargo, en México, estamos retrasados y necesitamos una mayor coordinación entre la iniciativa privada y el gobierno", dice.

El actual panorama en el país muestra una carencia de infraestructura para la biorrefinación necesaria para producir SAF. Las refinerías del país están orientadas a combustibles fósiles, lo que complica el desarrollo local de SAF. Olivares destaca que "la biorrefinería más cercana está en Paraguay. Necesitamos biorrefinerías y una transición energética robusta, para lo cual esperamos colaboración de la nueva administración".

Mientras que Europa ha adoptado políticas que fomentan la producción de SAF, Estados Unidos ha implementado incentivos que parecen ser más efectivos para impulsar la producción. Olivares enfatiza la necesidad de priorizar el SAF en México. "Tenemos recursos naturales para producir biocombustibles y debemos enfocarnos en esto para alcanzar nuestras metas de descarbonización".

En respuesta a estos desafíos, México ha desarrollado algunas iniciativas. En noviembre de 2022, se lanzó un concurso durante la Feria Aeroespacial México para acelerar el desarrollo del SAF, en colaboración con la Canaero, Aeropuertos y Servicios Auxiliares, y otras entidades. Sin embargo, expertos como Julio Zugasti, asociado senior de Hogan Lovells, sostienen que la participación gubernamental es crucial. "El sector privado solo no puede abordar esta tarea. Se necesitan apoyos y estímulos federales para detonar un programa a gran escala que beneficiaría al país entero. La coordinación entre los distintos actores de la industria es esencial", comenta.

A pesar de que el litio para autos eléctricos ha ganado protagonismo en la administración actual, el SAF sigue siendo un área crítica para la descarbonización de la aviación. A nivel global, la IATA prevé que, para 2030, habrá 140 proyectos capaces de producir SAF, con una capacidad total de 51 millones de toneladas.

ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK

UNIVA: EDUCACIÓN INTEGRAL PARA UN MUNDO MEJOR

Esta misión se refleja en cada uno de sus programas y actividades. No solo forma profesionales, sino también seres humanos comprometidos con la construcción de un mundo mejor.

CONOCE SU OFERTA ACADÉMICA EN: WWW.UNIVA.MX

A lo largo de sus 60 años de trayectoria, la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) ha mantenido un firme compromiso con la formación integral de sus estudiantes, enfocándose en el desarrollo académico, humano y ético. Su propuesta educativa va más allá de la simple transmisión de conocimientos, orientándose hacia el crecimiento holístico de su comunidad estudiantil.

Su modelo pedagógico combina la teoría con la práctica, fomentando el pensamiento crítico y la responsabilidad social. Así, cuenta con una extensa gama de programas, con 96 opciones que abarcan desde bachilleratos hasta licenciaturas, maestrías y doctorados.

Además, ha reforzado su oferta de educación continua mediante cursos y talleres, diseñados para el desarrollo profesional y personal, al adaptarse a las necesidades de alumnos y egresados.

La UNIVA también sobresale por su compromiso con la investigación y la innovación: mantiene centros de investigación y colabora con diversas organizaciones para promover un entorno académico donde la curiosidad y la creatividad son valoradas. Este enfoque enriquece el aprendizaje y contribuye al avance del conocimiento en áreas clave para el progreso social y económico.

Adicionalmente, ha establecido alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas, dentro y fuera de México. Como resultado, hoy en día mantiene convenios con más de 350 universidades alrededor del mundo y con más de 348 organismos regionales, nacionales e internacionales.

De ahí que los egresados de la UNIVA, que componen una comunidad de más de 80,000 personas, sean reconocidos no solo por su competencia técnica, sino por su integridad y compromiso con la sociedad.

En un mundo cada vez más interconectado y en constante evolución, la educación superior debe ir más allá del aprendizaje en las aulas. La UNIVA entiende esta realidad y se enfoca en la formación de individuos completos, capaces de enfrentar los desafíos del futuro, con confianza y determinación para liderar el cambio.

La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) destaca como referente en el ámbito educativo de México, desde su fundación en 1962.

FOTOS: CORTESÍA

LA PRÓXIMA 'CORONA' DE MODELO ES SIN ALCOHOL

La marca entra al segmento con una apuesta por los eventos y las celebraciones deportivas.

POR: *Gonzalo Soto / París, Francia*

Hace casi 30 años, Corona abrazó con fuerza su rol como esa cerveza que en la playa, con el sonido de las olas del mar chocando con la arena, acompañaba un momento de calma y relajación absoluta. Combinada, en michelada o con un pedazo de limón, la icónica bebida de Grupo Modelo, desde 2013 parte del gigante AB InBev, ha sido punta de lanza en el asalto global de los paladares de la cervecera mexicana, que el próximo año cumple 100 años.

En París no hay playas ni la torre Eiffel asemeja una palmera, pero la nueva apuesta de la marca parece estar en todas partes: Corona Cero, una presentación sin alcohol con la que se mete de lleno a competir directamente con otras cervezas icónicas, como Heineken, que desde hace poco más de un lustro apostó por el mercado de este tipo de bebidas.

"Es un cambio de paradigma total y es más valioso porque este año Corona se convirtió en la marca de cerveza más valiosa del mundo", dice Marcel Marcondes, Chief Marketing Officer de AB InBev. "Escogimos el escenario de los juegos olímpicos de París para darle fuerza a esta, que es una de las mayores apuestas de una cerveza tan global y reconocida como Corona".

El deporte de alto rendimiento no es con regularidad el trasfondo para la promoción de una cerveza, pero ahora sí, afirma Marcondes en una breve charla a unos días del comienzo de la justa olímpica. "Corona es la primera cerveza que se convierte en un socio global de los juegos olímpicos y es la plataforma para el lanzamiento global de esta cerveza sin alcohol", añade. "¿Qué mejor ocasión que ver deportes para beber cerveza en cualquier parte del mundo?".

El directivo es exhaustivo al hablar de la importancia que tiene Corona para el conglomerado y la industria cervecera en su conjunto, en la que México tiene una considerable participación a nivel mundial. En 10 años, de 2013 a 2023, pasó de elaborar 84.6 millones de hectolitros a 136.4 millones, uno de los crecimientos más pronunciados de cualquier industria en el país en ese periodo. Solo China, Estados Unidos y Brasil, de acuerdo con datos de Kantar, producen más cerveza que México.

"Nuestra expectativa es llevar esto a nivel global, siempre pensando en México como mercado principal", añade Marcel Marcondes. "Así es siempre con Corona, todo comienza en México, por razones obvias, y de ahí se despunta al resto del mundo".

¿Pero una cerveza sin alcohol de verdad tiene oportunidad de despuntar en un mercado en el que aún se les ve con cierto recelo?

"La cultura evoluciona", afirma Marcondes. "Hay una nueva generación, una

FOTOS: KENZO TRIBOUILLARD / AFP, CORTESÍA

PIONERA. Corona es la primera cerveza que se convierte en socia global de unos juegos olímpicos, que son también una plataforma de lanzamiento internacional.

esté cerca del 4 o el 5% en los próximos dos o tres años".

A Gershberg le gusta equiparar la cerveza con una red social, de hecho, afirma que es la red original, pues por siglos ha reunido a las personas alrededor del mundo para convivir, pero también es cierto que parte de su éxito es el alcohol.

"¿Sabes? Algo que nos llena de orgullo es que en Grupo Modelo nunca tuvimos que hablar de alcohol para identificar la esencia de las marcas", comenta. "La cerveza se volvió ese conector social porque genera un ambiente de apertura, de acom-

"ESTA CERVEZA, QUE TIENE INGREDIENTES 100% NATURALES, ES DE UNA NUEVA CLASE, DE UNA NUEVA GENERACIÓN."

Marcel Marcondes,
CMO de AB InBev.

generación que conecta con la cerveza de forma distinta y esta cerveza, que tiene ingredientes 100% naturales, es de una nueva clase, también es una nueva generación".

Una de las quejas más recurrentes con la cerveza sin alcohol es muy básica: no sabe a cerveza o tiene un sabor demasiado 'ligero'. Con el crecimiento en el consumo de la opción artesanal, generalmente, con maltas de más sabor y más lupulosas, la opción cero podría no ser la primera de los 'puristas' cerveceros, pero sí de quienes prefieren un estilo de vida que no incluya alcohol.

Actualmente, según AB InBev, la cerveza sin alcohol representa apenas alrededor del 1% del mercado en México, mientras que en algunos países europeos llega hasta el 7%. Ahí hay, afirman en la empresa, una gran oportunidad.

"Ese 1% representa algo muy pequeño", refiere Alejandro Gershberg, director de Connections (Conexiones con el consumidor) de Grupo Modelo. "No iría por un número específico, pero viendo cómo ha evolucionado ese mercado en tan poco tiempo, creo que, con suerte, podemos hablar de que ese 1

EN MARCHA. El consumo de cerveza sin alcohol avanza en México y, de hecho, creció un 62.6% entre 2015 y 2024.

pañamiento, eso también lo veremos con una Corona Cero".

De hecho, el consumo de cerveza sin alcohol y también más ligera ha crecido en el país. Además, han mostrado su presencia en los refrigeradores nuevas opciones de bebidas listas para consumir, un segmento al que Corona entró con Agua Rifada. El consumo de cerveza sin alcohol, en México, es de hecho el que más crece, y tuvo un alza del 62.6% entre 2015 y 2020. Las ligeras lo hicieron 15.3%, un porcentaje similar al de las cervezas en general, cuyo consumo se incrementó 15.4% en el mismo periodo, según datos de 2023 de Euromonitor International.

Como parte de la estrategia de marketing, Gershberg menciona que Corona Cero seguirá por el camino que abrió su hermana con alcohol: ser la cerveza que representa una 'mexicanidad' progresista, sin fronteras mentales y sin límites. Suena romántico, pero la apuesta ha sido contundente con eslóganes como: "Callando bocas" y "México manda". Si Victoria, otra de las marcas del grupo, se adueñó de una fiesta como el Día de Muertos, Corona y Corona Cero pretenden colocarse como una 'ventana al mundo'.

"No por nada dicen que México está de moda", afirma el directivo. "Cuando hablamos de cultura y de mexicanidad con Corona, es un tema de progreso".

Por lo pronto, Corona Cero tendrá una fuerte presencia en los eventos del grupo, como el festival de música Corona Capital y los festejos que realice la empresa por su primer siglo de vida. También lo hará en los deportes, incluyendo el futbol, con una apuesta relevante en la Copa del Mundo 2026, de la que México será parcialmente sede. El grupo es también patrocinador de la selección mexicana.

En la línea deportiva, Gershberg explica que el patrocinio de Corona Cero como cerveza oficial de los juegos olímpicos se extenderá hasta Los Ángeles 2028, pasando por la edición de invierno, también en 2026, que se llevará a cabo en Milán y en Cortina d'Ampezzo, en el norte de Italia.

Corona habrá escogido la playa para presentarse al mundo, pero Corona Cero no teme siquiera que la nieve y el frío le reste atención en un mercado que crece. "Tenemos un Corona Sunsets, en Chile, que es en el contexto de la nieve y parece un poco contraintuitivo, pero la gente disfruta mucho de una cerveza o de una cerveza sin alcohol ahí", explica el ejecutivo. "La cerveza sin alcohol está callando bocas, hace tres años no me veía tomando una Corona sin alcohol".

Al momento de la entrevista, Gershberg no tenía en mano una Corona Cero, pero un rato más tarde sí, en una terraza con una privilegiada vista de París. Pocos se le resisten... a París, o a la cerveza, o, quizás, a ambos.

FOTO: KENZO TRIBOUILLARD / AFP

Walmart

YO PERTENEZCO

Escanea y descubre oportunidades en Walmart

LA METAMORFOSIS INMOBILIARIA

El mercado y el contexto político han obligado a las viviendas a migrar de estrategia, apostando por mayor valor en las casas.

POR: *Diana Zavala*

El sector inmobiliario mexicano experimenta una transformación en su modelo de negocio. Las constructoras de este nicho han pasado de edificar grandes volúmenes de vivienda económica a enfocarse en proyectos de mayor valor y menor escala, una estrategia que está redefiniendo la rentabilidad y los desafíos del sector.

Este cambio se refleja en los datos reportados a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Al analizar cinco de las principales constructoras de viviendas del país (Vinte, Javer, Cadu, Ara y Homex), se observa una tendencia inequívoca: mientras el número de unidades vendidas ha disminuido significativamente, el precio promedio de las viviendas ha aumentado de manera sustancial.

Vinte, por ejemplo, pasó de vender 780 unidades en el primer trimestre de 2018 a 748 en el mismo periodo de 2024. Sin embargo, el precio promedio de sus viviendas aumentó de 771,000 pesos a 1,219,000 pesos en el mismo lapso, un 58% más. Javer, por su parte, redujo sus ventas de 4,747 a 2,635 unidades, pero incrementó el precio de 416,700 a 796,000 pesos, un 91% más.

El caso emblemático es Homex, que disminuyó sus ventas de 843 a 67 unidades, pero triplicó el precio promedio pasando de 301,000 a 992,000 pesos. La estrategia es clara: las viviendas han optado por enfocarse en menos proyectos pero de mayor valor.

Si bien la demanda de vivienda sigue alta, con un déficit que supera los 12 millones de unidades, según el gobierno federal, la forma de abordar esta necesidad ha evolucionado. Las empresas ya no apuestan por desarrollos en las periferias urbanas, sino que buscan optimizar sus inversiones en ubicaciones estratégicas.

La transformación tiene origen hace una década, en un modelo de negocio basado en la producción masiva de vivienda social. Empresas como Geo lideraban la construcción de extensas unidades habitacionales en las afueras de las ciudades, aprovechando los bajos costos del suelo y los subsidios gubernamentales.

Sin embargo, este modelo comenzó a mostrar fisuras. Jorge Carbonell, operador de Keller Williams México y miembro del Clúster de Innovación Inmobiliaria (CITI), explica que "había mucho inventario fuera de las zonas urbanas. Las viviendas hacían desarrollos muy lejos de los centros urbanos y esto hacía que fuera muy costoso para los gobiernos llevar los servicios a esas zonas".

La transformación del sector se aceleró debido a una combinación de factores. La modificación del Programa de Desarrollo Urbano (PDU) y cambios en las políticas públicas, como la eliminación de los subsidios a las viviendas en 2018, con la llegada de Andrés Manuel López Obrador, que restringen la expansión descontrolada de las ciudades. Por otro lado, la crisis financiera de algunas desarrolladoras, como Demet, Geo y Urbi, evidenció las debilidades del modelo anterior. La alternativa fue mudarse a las zonas más desarrolladas de las ciudades, en donde hay un gran obstáculo: la tierra es cara.

Mariana Borja, arquitecta adscrita al Laboratorio de Vivienda de la UNAM, sostiene que "una desarrolladora inmobiliaria que quisiera hacer vivienda económica tendría que hacer, en el mejor de los casos, al menos 12 niveles para que, a partir de ese piso, ya fuera un negocio y sopesar la ganancia", dice.

Por ello, las desarrolladoras respondieron a las matemáticas y se enfocaron en edificar hacia arriba. Construir más departamentos en pocos metros de tierra. Pero con este nuevo esquema, en el que el desembolso era mayor, las viviendas decidieron alejarse del segmento económico y acercarse al medio, incluso residencial.

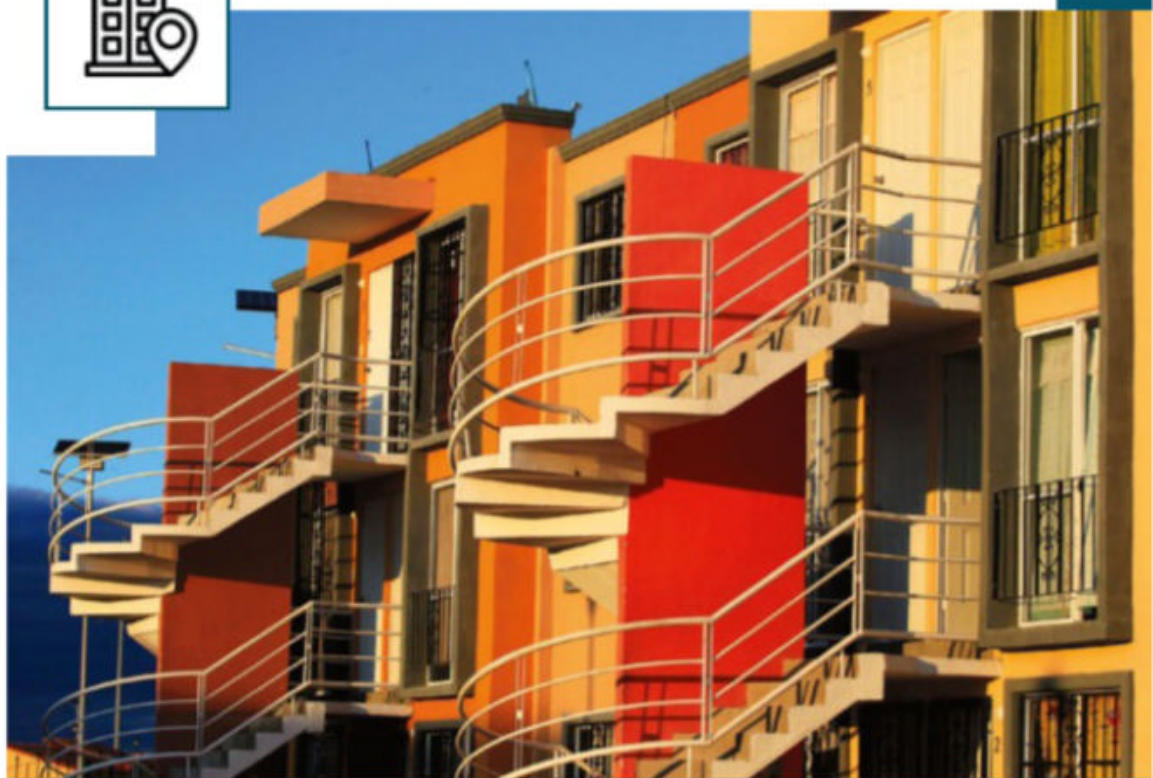
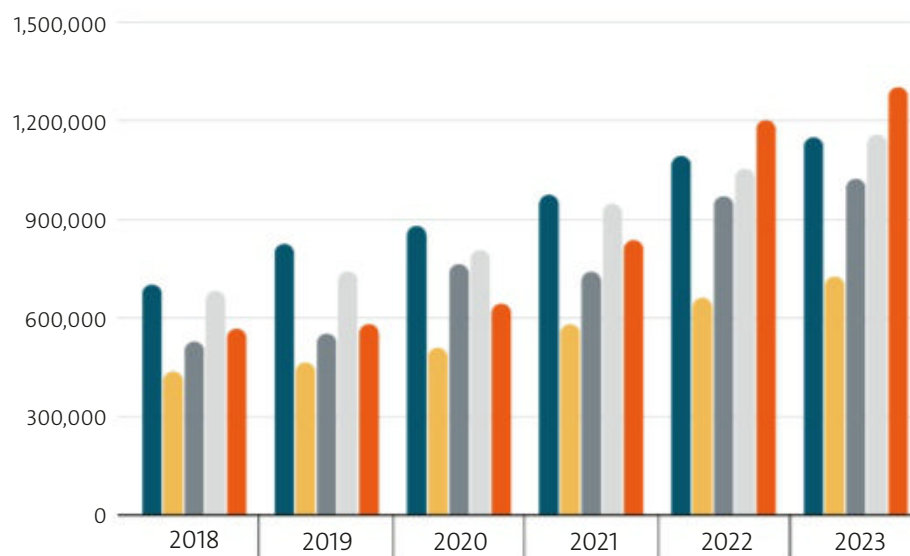
Esta estrategia ha permitido a las empresas mantener e, incluso, mejorar sus márgenes de ganancia en

GIRO. Las constructoras ahora apuestan por desarrollos menores pero más costosos.

FOTO: HENRY ROMERO/REUTERS

PRECIO PROMEDIO DE LAS VIVIENDAS

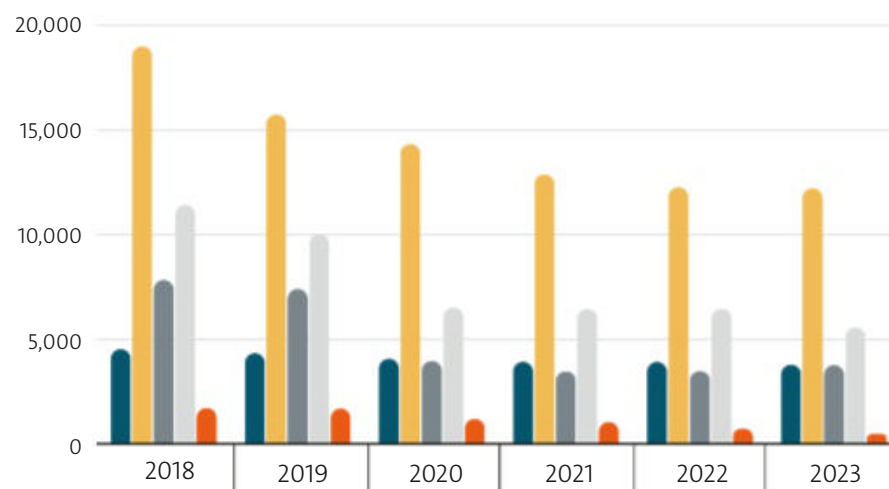
El valor de las viviendas se ha incrementado de manera más evidente en el caso de Homex y de Cadu.

CIFRAS EN PESOS

FUENTE: Reportes financieros de las empresas.

UNIDADES VENDIDAS

La estrategia de negocio las ha empujado a comercializar menos viviendas en los últimos años.

CIFRAS EN UNIDADES.

FUENTE: Reportes financieros de las empresas.

un entorno cada vez más desafiante. "Se empezó a notar un cambio, sobre todo, con la verticalización. Ese cambio sí se notó muchísimo a partir de 2019-2020, que se empezó a desarrollar", señala Justino Moreno, director de Consultoría de Tinsa.

"Se dieron cuenta de que lo importante no era invertir demasiado, sino invertir poco y obtener una mayor ganancia", explica Carlos Alberto Bautista Pérez, economista y especialista de la Facultad de Negocios de la Universidad La Salle.

No obstante, este nuevo modelo enfrenta retos, como el aumento en los costos de construcción y la escasez de suelo en ubicaciones deseables. "Ha habido una inflación constante de 2017 a la fecha, o sea, no menos del 30% en la industria de la construcción", dice Carbonell.

Este incremento en los costos ha obligado a las empresas a ser más eficientes en sus procesos y a buscar formas innovadoras de mantener la rentabilidad. Una de estas estrategias ha sido la diversificación geográfica.

"Muchos desarrolladores que solo desarrollaban aquí en la Ciudad de México se han estado yendo hacia otros estados, básicamente, porque ya construir, desde que la compra de la tierra es muy cara, te permite solamente desarrollar producto en un segmento residencial, residencial plus", añade Moreno.

NUEVOS HORIZONTES

La búsqueda de nuevos mercados ha llevado a las viviendas a explorar oportunidades en ciudades como Tijuana, Monterrey, Guadalajara y Querétaro. Además, se están enfocando en la transformación de zonas urbanas existentes. "Hoy, con la nueva realidad, después de la pandemia, hay situaciones donde zonas industriales o zonas de oficinas podrían transformarse en zonas de viviendas", comenta Borja.

Otro reto importante es mantener la accesibilidad a la vivienda para un amplio espectro de la población. Bautista Pérez advierte: "Hoy en día, las personas ya no quieren una vivienda tan económica. Lo que ellos quieren prácticamente es una vivienda que esté cerca de los medios, de las vías de comunicación; es decir, que esté cerca de una estación del metro, de avenidas grandes, de centros comerciales, pero, sobre todo, de los centros de trabajo".

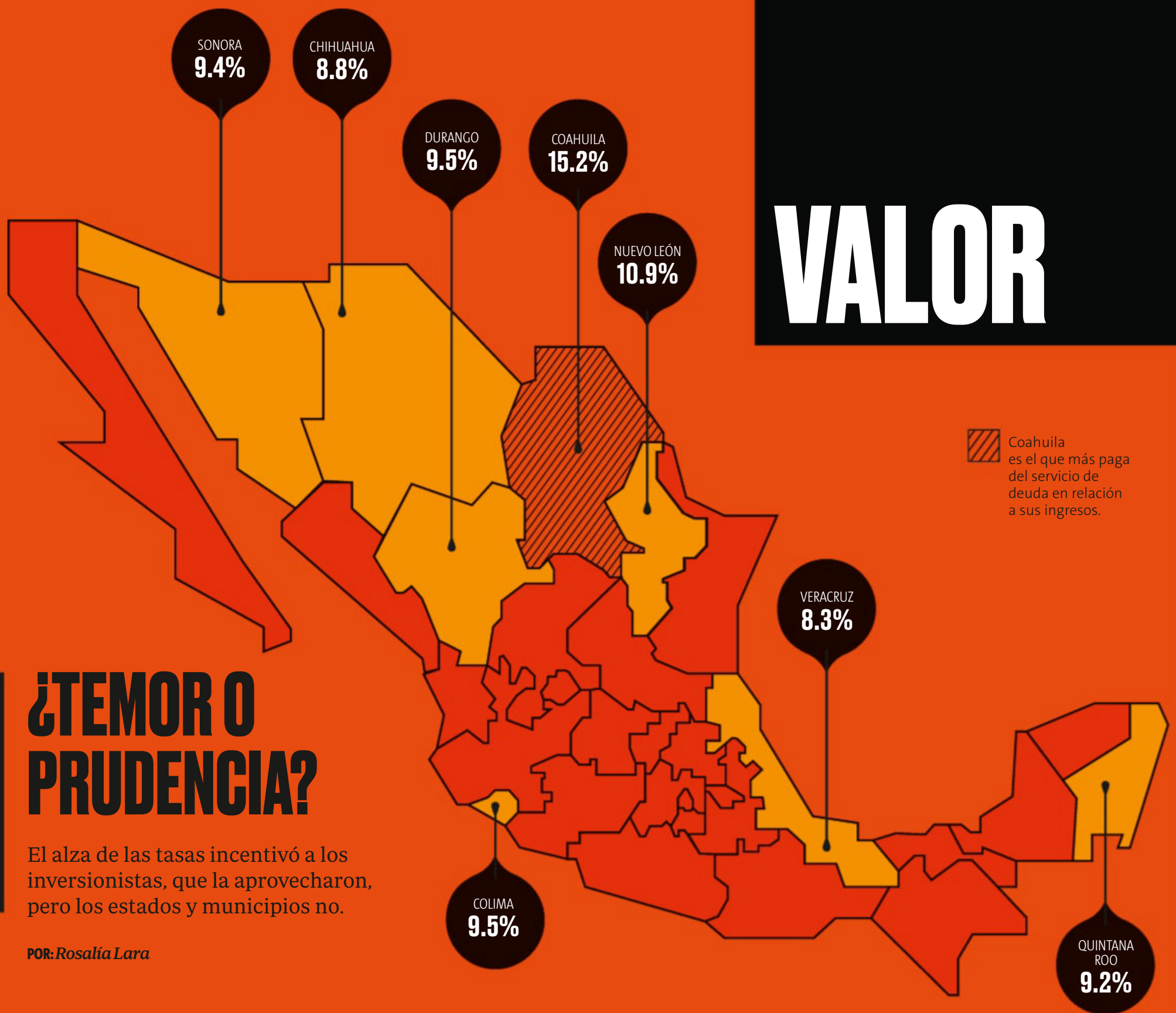
Para abordar este reto, las viviendas exploran nuevos modelos de financiamiento y colaboración con el sector público. También se discuten nuevas formas de subsidio que podrían ayudar a cerrar la brecha entre la oferta de vivienda y la capacidad adquisitiva de la población.

En términos de rentabilidad, el nuevo modelo de negocio está dando resultados positivos para las viviendas, pero esto también implica una mayor exposición al riesgo, ya que cada proyecto individual representa una inversión más significativa y, para mitigarlo, las empresas adoptan estrategias más sofisticadas de gestión de proyectos y análisis de mercado, donde la tecnología está jugando un papel crucial con el uso creciente de *big data* y análisis predictivo para identificar oportunidades de mercado y optimizar el diseño y la comercialización de los proyectos, de acuerdo con Carbonell.

De cara al futuro, el sector inmobiliario se enfrenta a un panorama complejo pero lleno de oportunidades. La clave para el éxito en este nuevo paradigma será la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del mercado, innovar en sus modelos de negocio y encontrar un equilibrio entre rentabilidad y accesibilidad, coinciden los especialistas.

La colaboración entre el sector público y el privado será fundamental para abordar los desafíos estructurales del mercado, como la escasez de suelo en zonas urbanas y la necesidad de infraestructura.

"Creo que tendría que venir en ambas vías y pues, para eso, tendrían que hacerse muchos candados y mecanismos para que la población de bajos recursos pueda acceder a la ciudad y a la vivienda", sugiere Borja.

¿Sabes cuántos colaboradores y empresarios hay detrás de este paseo?
ESCANÉAME
vozdelasempresas.org

¿TEMOR O PRUDENCIA?

El alza de las tasas incentivó a los inversionistas, que la aprovecharon, pero los estados y municipios no.

POR: *Rosalía Lara*

Para un inversionista, entrar a instrumentos de deuda del mercado mexicano durante los últimos dos años fue como estar en una dulcería: tasas altas en comparación con otros países, con grado de inversión, estabilidad económica y financiera; en fin, un mercado jugoso. Las empresas aprovecharon ese apetito y aumentaron su emisión de deuda, pero los estados y municipios (que también son emisores de bonos) no lo hicieron al mismo ritmo. ¿La razón? Cautela.

Desde que el Banco de México empezó a subir su tasa objetivo, en 2021, la emisión de deuda de las empresas aumentó alrededor del 20%, a 7.8 billones de pesos, un nivel histórico; mientras que las emisiones de los estados subieron 8%, a 900 millones de pesos, su mayor nivel desde 2019.

Aguascalientes	4.0%
Baja California	6.0%
Baja California Sur	3.3%
Campeche	3.0%
Ciudad de México	4.4%
Chiapas	4.8%
Guanajuato	4.7%
Guerrero	2.5%
Hidalgo	3.4%
Jalisco	4.5%
Estado de México	4.3%
Michoacán	6.6%
Morelos	6.4%
Nayarit	6.9%

Oaxaca	6.3%
Puebla	2.9%
Querétaro	0.3%
San Luis Potosí	3.0%
Sinaloa	3.3%
Tabasco	3.2%
Tamaulipas	6.5%
Tlaxcala*	----
Yucatán	5.5%
Zacatecas	6.6%

*Tlaxcala no es objeto de la medición, porque no cuenta con deuda.
Servicio de la deuda y de obligaciones sobre ingresos de libre disposición.
Datos al 28 de junio de 2024.

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

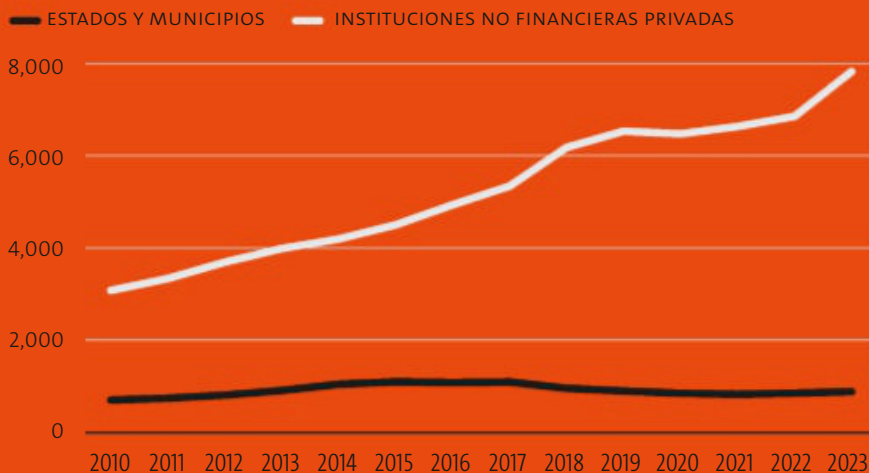
SE QUEDAN CORTOS

En los últimos dos años, la emisión de deuda de estados y municipios aumentó 8%, mientras que la de las empresas subió 18%.

DEUDA EMITIDA EN MILES DE MILLONES DE PESOS

ESTADOS Y MUNICIPIOS — INSTITUCIONES NO FINANCIERAS PRIVADAS

8,000
6,000
4,000
2,000
0

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

FUENTES: Data México y Banco de México.

Para Diego Díaz, coordinador de Finanzas Públicas del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), desde el punto de vista de los inversionistas, las elevadas tasas abren su apetito debido al rendimiento que pueden obtener; mientras que David Razú Aznar, director general de Afore XXI Banorte, explica que además los volúmenes de emisiones se incrementaron, especialmente, desde el segundo semestre de 2023, "porque los emisores se anticiparon al proceso electoral, contrataron nueva deuda o refinanciaron vencimientos de corto plazo dada la volatilidad que siempre ocurre en el proceso".

Sin embargo, Díaz abunda en que "a los gobiernos estatales no les conviene emitir deuda en este momento porque representa un mayor costo financiero, que en algunos estados puede ser bastante elevado". Y es que, de acuerdo con Hacienda, la tasa de interés promedio ponderada que pagaban los estados en diciembre de 2023 era del 10.9%, y en 2020 era del 4.8%; es decir, un alza de seis puntos porcentuales. Además, 10 estados pagan más del 12%. "Es muchísimo y desde esta perspectiva, ellos van a tratar de no contratar deuda o tratar de hacer los menores movimientos", comenta el especialista del IMCO.

La búsqueda de un menor costo está relacionada con la Ley de Disciplina Financiera, que pretende evitar que se detone un crecimiento descontrolado de la deuda. "Lo que vemos es cada vez mayor disciplina. En los últimos cinco años ha habido una disminución de los saldos de deuda pública total, tanto estatal como municipal, de alrededor del 9% en promedio", dice Razú Aznar.

Si bien la tendencia de los estados es la reducción de la deuda, de acuerdo con el sistema de alertas de Hacienda, ocho entidades están en el semáforo amarillo o rojo considerando el indicador que mide qué tanto están destinando al servicio de la deuda como proporción de los ingresos de libre disposición, siendo el de peor medición Coahuila, que destina el 15.2%.

Los estados no buscan endeudarse más, no solo por la disciplina financiera, sino porque en los últimos años "se ha satanizado la deuda por el mal manejo que algunos gobiernos han hecho. Era muy común escuchar que los gobiernos terminaban adquiriendo montos multimillonarios de deuda sin que se transparentara el destino", detalla Díaz.

Y de hecho, la Ley de Disciplina Financiera se creó después de la crisis de 2008-2009, en la que se estableció una serie de criterios que permiten que haya una rectoría, tanto en materia presupuestaria como en endeudamiento y transparencia, monitoreo y rendición de cuentas de los ingresos y del gasto público. "Y eso me parece que nos está ubicando en un buen lugar en donde se ha mantenido una política de uso responsable de la deuda pública y, con eso, tener una estructura más sólida en las finanzas públicas y los niveles adecuados de endeudamiento para estados y municipios", dice Razú Aznar.

MOTOR DE CRECIMIENTO

El directivo de Afore XXI Banorte enfatiza que no se debe satanizar la deuda. "Una buena administración financiera, de lo que sea, de una empresa, de las finanzas personales, de un gobierno, siempre tiene que contar con la herramienta de la deuda", señala.

Díaz coincide y menciona que, con los recursos de una emisión de deuda, los gobiernos estatales pueden hacer frente a contingencias, como algún desastre natural o lo que ocurrió con la pandemia, pero también pueden detonar el crecimiento económico al construir infraestructura. "La deuda es un instrumento que puede beneficiar a la población, pero si se emplea para financiar gasto corriente o nunca se transparenta, genera una aversión por parte de la ciudadanía y resulta contraproducente", advierte.

Con el *nearshoring*, los estados enfrentan una espada de doble filo: por un lado, el alto costo del financiamiento; y por el otro, la falta del desarrollo de la infraestructura para aprovecharlo. Sin embargo, hay optimismo sobre el futuro de la deuda estatal.

"Los gobiernos estatales no pueden depender totalmente de la infraestructura que pueda crear o no el gobierno federal", explica Díaz, quien sostiene que, además, con el proyecto que plantea Claudia Sheinbaum "parece que van a ser proyectos de infraestructura muy importantes, que van a generar muchos empleos, desarrollo y crecimiento, y se abre la posibilidad de generar proyectos estratégicos en conjunto con el sector privado y financiero. Sí creo que vamos a ver un ejercicio responsable de emisiones de deudas, de distintas modalidades, para tener ese financiamiento. Yo veo buenas perspectivas en adelante", augura Razú Aznar.

GRUPO EXPANSIÓN

SIN REGLAS CLARAS NO SE AVANZA

BitGo Latam ve un futuro promisorio para el *blockchain* en México, pero el principal desafío está en la regulación.

POR: *Rosalía Lara*

Cuando se habla de *blockchain*, la mayoría de las personas suele pensar en bitcoin, porque es la tecnología que está detrás de esta criptomoneda; sin embargo, sus aplicaciones van mucho más allá: desde la prestación de servicios financieros hasta el rastreo de armas de fuego. Esta tecnología funciona como un gran libro contable y se caracteriza por ser descentralizada, ya que no depende de ninguna autoridad; además, es transparente e inmutable, porque los datos que entran no pueden ser modificados.

El *blockchain* es adoptado cada vez más por diversas entidades, tanto privadas como de gobierno a nivel mundial, y México no ha sido la excepción, aunque todavía falta camino por recorrer para impulsar su adopción.

En el último año, el país ha escalado 12 posiciones en el uso de *blockchain* y criptomonedas, situándose en el puesto 16 a nivel mundial, según el Índice Global de Adopción de Criptomonedas, de Chainalysis. Pero, a pesar de esto, la adopción aún tiene espacio para crecer, especialmente, en comparación con el tamaño de la economía, y ahí la regulación es piedra angular. De esto nos habla Luis Ayala, director de BitGo Latam, una empresa que se especializa en la custodia, liquidez y seguridad de activos digitales.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

EXPANSIÓN: ¿Cuál es el panorama actual del uso de *blockchain* en México?
LUIS AYALA: En México está realmente avanzando, está caminando en una ruta de adopción positiva. Ahora, existe una diferencia entre el *blockchain* que salvaguarda un activo digital y que tiene un valor intrínseco, por ejemplo, el bitcoin, el ether, algunos NFT y, bueno, las criptomonedas en general. Pero también está el uso del *blockchain* como un sistema de salvaguarda de información y te diría que ahí el panorama se abre, porque el *blockchain* por sí mismo necesita actores que participen en esta descentralización, es decir, cada uno levanta la mano y participa de ese *blockchain*.

E: ¿O sea que tiene espacio para crecer?
LA: Sí y existen muchas empresas nacionales que están usando *blockchain* para salvaguardar datos como si estuvieran utilizando una base de datos, por la confianza que le da a los usuarios el tener la trazabilidad de la información. Un ejemplo a lo mejor muy burdo: imagínate que estás comprando un medicamento en la farmacia de la esquina, ¿cómo te aseguras de que ese medicamento realmente es original o que no estás comprando algo robado? Pues bueno, lo que hacen algunas farmacéuticas es poner ahí un código QR para que tú veas la trazabilidad: este lote terminó de generarse en la Ciudad de México, tal día, se entregó a manos de tal distribuidor y llegó a la farmacia, incluso hay quien están explorando quién lo compró. Y esto lo puedes ver en otras industrias, como las de las bebidas alcohólicas, productos cárnicos, incluso el gobierno también lo ha estado probando en cadenas de custodia, por ejemplo, con el rastreo de una pistola, la tipifican y saben quién la tuvo, cuánto tiempo la tuvo y demás.

AVANCE. Luis Ayala, director de BitGo Latam, indica que la adopción de *blockchain* en México está en una ruta positiva.

E: Se ha avanzado en la adopción y también en el desarrollo de esta tecnología, pero ¿qué tanto ha avanzado la regulación en México y qué esfuerzos se hacen para impulsarla?
LA: Para nosotros es muy importante tener reglas claras que permitan a todos los jugadores participar de la misma manera y con igualdad de condiciones. El hecho de que los gobiernos traigan certeza también nos ayuda a nosotros a ofrecer o a traerle tranquilidad a nuestros usuarios. Siempre ayuda que la legislación local te abra y te dé las reglas claras de cómo jugar.

¿Cómo está la regulación en México? En particular, se tiene la Ley Fintech, en donde se reconoce a las criptomonedas, un poquito tarde, pero se les reconoció, y le da al Banco de México diversas facultades al respecto. Ahí creo que lo que hace falta es que el Banco de México suba a ese siguiente nivel describiendo exactamente qué quisiera regular, como se hace en el sistema financiero tradicional, por ejemplo, quiénes son las contrapartes que tienen criptos o cómo un proveedor de custodia local debería salvaguardar las llaves. Creo que a México le hace falta ese siguiente peldaño.

E: Ahora que hablabas del sistema financiero tradicional, ¿cuál ha sido el nivel de interés y participación de estas instituciones en el uso de la tecnología *blockchain* y de los activos digitales?
LA: Es muy grande, hay ejemplos de todo tipo. Nosotros particularmente tenemos a Towerbank, en Panamá, es un banco totalmente tradicional que decidió ofrecer también custodia fiduciaria a sus clientes. También tenemos al Hana Bank, en Hong Kong, que estamos haciendo un *joint venture* con ellos. JP Morgan tiene una participación activa en BitGo como inversor y bueno, ahora con la salida de los ETF, pues todos los participantes del ETF tienen que elegir a un custodio, nosotros estamos trabajando activamente, por ejemplo, con Hashdexy Tidal Group, siendo los custodios de su bitcoin.

E: ¿Y en México cómo está el panorama, cómo se encuentra el país en comparación con América Latina?
LA: Lo que es un hecho es que todas las plataformas de inversión tradicionales que hay en México no están avanzando por falta de regulación, les hace falta esa regulación que les permita tener la ventana de acceso a cripto.

En América Latina, cuando abres el panorama, pues sí hay otros esfuerzos que son más interesantes: por ejemplo, en Brasil, donde se lanzó (desde 2021) un ETF de bitcoin. En México nos hacen falta esas ganas de entrarle con un poquito más de músculo a la cosa y empezar a mover al Banco México.

E: En América Latina, ¿qué país crees que sería el modelo a seguir? ¿Brasil?
LA: Puedo decir que Brasil está llevando las riendas, aunque todavía no hay una publicación que diga: mira, esto va a ser así. Recientemente, la superintendencia bancaria de Perú sacó un comunicado, pero no es una promulgación oficial. Argentina puso una especie de registro de proveedores, al igual que El Salvador, pero todavía no dan ese siguiente paso de poner las reglas claras, entonces todavía no hay un país a seguir. Por ahora, mi recomendación sería más bien MICA (Markets in Crypto Assets Regulation, la regulación de la Comisión Europea), que es un marco de trabajo muy estandarizado y que puede servir para replicar en América Latina.

LA ECONOMÍA POPULAR, MOTOR DE DESARROLLO

Por Silvia Lavalle, presidenta del Consejo de Administración de Libertad Soluciones de vida

La economía popular en el mundo y en México continuará siendo un motor esencial del desarrollo económico y social. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Banco Mundial (BM), el 55% de la población mexicana participa en actividades económicas no tradicionales. Esto incluye tanto a personas como a pequeños y micro negocios, incluso a los que están en la informalidad, así como a todos aquellos que por distintas razones no son público objetivo de los grandes bancos o instituciones financieras.

Libertad, a lo largo de sus más de 64 años de experiencia en el mercado atendiendo a este sector de la población en México, ha sido testigo del potencial que existe. Y es que uno de los objetivos del sistema financiero es mejorar la calidad de vida de las personas. La construcción de una economía fuerte cruza inevitablemente por la atención de este segmento que representa un gran porcentaje de la población.

UNA TRAYECTORIA DE SOLIDEZ Y CONFIANZA

Libertad construyó, desde sus orígenes, una relación estrecha con sus clientes, que se ha traducido al paso de los años en confianza y lealtad para depositar sus ahorros y solicitar crédito. En el 2008 nos convertimos en la primera sociedad financiera popular en obtener la licencia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y refrendamos nuestro compromiso de atender a las bases sociales y la economía popular.

La confianza de sus clientes, muchos de ellos de segunda y tercera generación, ha sido posible gracias a la solidez e integridad con la que Libertad ha cuidado sus operaciones. Aunque a lo largo de más de seis décadas hemos enfrentado distintos desafíos del entorno económico, nos hemos adaptado a las nuevas realidades y exigencias del mercado.

Conservamos nuestra esencia y al mismo tiempo hemos evolucionado para ofrecer servicios financieros accesibles y de calidad a nuestros casi tres millones de clientes.

Nuestra búsqueda por crecer y alcanzar cada vez más esferas de usuarios intergeneracionales es una tendencia evidente, ejemplo de ello es el 127% de crecimiento de colocación de crédito alcanzado en julio del 2024 contra noviembre 2023.

Lo anterior se logró con las personas que obtuvieron su primer crédito en Libertad.

Para seguir honrando el compromiso y confianza con nuestros clientes, continuamos fortaleciéndonos interna y externamente. Un aspecto relevante es la existencia de un gobierno corporativo sólido que garantiza que nuestras operaciones sean claras, además de que cumplimos con transparencia las regulaciones de las autoridades gubernamentales aplicables al sector. La integración de nuestro consejo de administración, en la que participan profesionales con perfiles diversos y complementarios, se traduce en mejores decisiones sobre el rumbo del negocio, así como en certidumbre y más y mejores servicios financieros.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

A medida que avanzamos hacia el futuro, nuestro compromiso con la innovación, la inclusión y la solidez financiera se fortalece cada vez más con cada cliente atendido, con cada necesidad satisfecha y con cada iniciativa concluida.

Somos optimistas de los años por venir. El segmento financiero popular tiene una extraordinaria oportunidad para crecer en los siguientes años. Más del 42% de la población en México aún no cuenta con acceso a los servicios financieros formales.

Con nuestro modelo de negocio Phygital, retamos la disrupción de las Fintech en México con la innovación sostenible de una empresa tradicional, que se transforma para competir de manera híbrida. Asimismo, mantenemos nuestra presencia física en las 140 sucursales con distribuidas en 25 estados del país.

También disponemos de una cuenta 100% digital, que ofrece rendimientos diarios y está diseñada para brindar acceso a servicios financieros para todos, sin importar su ubicación geográfica o su nivel socioeconómico. Es muy sencillo el trámite de apertura y se puede hacer desde el celular en menos de cuatro minutos.

La cuenta consiguió un crecimiento y posicionamiento muy positivos en sus primeros meses en línea, lo que pone de relieve su aceptación en los perfiles buscados. Con esta herramienta digital, nuestros clientes pueden pagar más de 150 servicios en línea, realizar transferencias SPEI las 24 horas del día, los siete días de la semana, y obtener rendimientos diarios, todo desde la comodidad de sus dispositivos móviles.

El contenido de este artículo es responsabilidad del autor y no representa necesariamente la postura oficial de esta publicación.

En Libertad somos “personas ayudando a personas”. Esta visión nos define y nos compromete a seguir trabajando, innovando y facilitando nuestra oferta de productos y servicios para ser la mejor opción en el mercado.

UN PORTAFOLIO COMPETITIVO Y DIVERSIFICADO

Dentro de nuestro portafolio existen productos por los cuales somos reconocidos en el segmento financiero popular, pues brindan opciones que a los clientes les permiten ahorrar, invertir e incluso cuidar su patrimonio ante eventualidades.

- Crédito al consumo para asalariados, microempresarios, personas que ejercen oficios, descuento vía nómina y personas sin historial crediticio. La oferta de crédito es por lo que la gente conoce a Libertad.
- Portafolio de inversión, que está enfocado en “hacer crecer el dinero” de los clientes a través de productos a plazo, a la vista y hasta con rendimientos por adelantado. Más del 70% de los recursos están invertidos en plazos mayores a 90 días, lo que pone de relieve la confianza en la institución por parte de los clientes inversionistas. Además, Libertad es de las pocas instituciones que ofrecen un plazo mayor a dos años.
- “Libertad Segura” está centrada en la tranquilidad y prevención de nuestros clientes, con asistencia doméstica, vial y legal. También incluye la contratación de seguros sencillos y adecuados a las necesidades de este sector de la población.

FOTOS: ALIANA BELTRÁN / LIBERTAD

TURO

LAS SEDUCTORAS DE LA GAMA MEDIA

Empresas chinas, como Xiaomi o realme, expandieron sus operaciones en el mundo, incluso Motorola, cuyo corazón es oriental.

POR: *Eréndira Reyes y Ana Luisa Gutiérrez*

Si eres una persona que ronda los 40 años, es posible que las marcas de tecnología que te vengan a la mente sean Apple, Samsung, Sony o, incluso, Nokia, pero varias de estas, que en los años 90 e inicios del milenio dominaban la escena de la innovación, hoy han tomado caminos distintos.

Aunque Apple y Samsung siguen produciendo *smartphones*, el foco por el que fueron conocidas se mantiene alejado de la gama media, un segmento de precios y tecnología que surgió con fuerza a partir del año 2018, con la oleada de marcas chinas en expansión.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

Hay dos grandes grupos que, sobre todo, han impulsado estas marcas en el país asiático: BBK Group y Transsion Holdings, creadoras de vivo, realme u OPPO, además de Infinix, itel o TECNO Mobile. Y aunque también los movimientos que tuvo Huawei con la escisión de Honor y el impulso de Xiaomi han sido parte relevante de la expansión china en el mundo, la oleada más fuerte fue provocada por este par de grupos tecnológicos.

"Si no quieres consumir en esta industria, tenemos que hacer que la innovación sea lo suficientemente atractiva como para que nos prestes atención. La 'premiumización' es la palabra clave de nuestra marca. Cuando pensamos en este concepto, no nos referimos a una forma de vender algo más caro, sino vender algo con más valor en el producto. No es un derecho exclusivo para los grupos ricos tener algo *premium,* todos merecen igualdad para esta innovación tecnológica", señala Ray Guo, CMO de Honor.

Parte de esta filosofía la comparte Sky Li, CEO de realme, una empresa que ha captado el 3.53% del mercado global en 2024 –de acuerdo con IDC– gracias a esta estrategia de llevar especificaciones de gamas mayores a precios más accesibles y que ha sido particularmente exitosa en la India y el sudeste asiático.

LAS CLAVES PARA CONQUISTAR

Si hay una empresa a la que deben agradecerle estas marcas chinas, es tal vez a su hermana más conocida: Huawei. Ernesto Piedras, director de The CIU, indica que una de las grandes disrupciones que tuvo esta firma es que logró desmitificar el concepto de que lo hecho en el país asiático era de mala calidad, lo que llevó a que los usuarios buscaran más opciones de marca a las tradicionales.

"Hace unos años, teníamos marcas japonesas o suecas dominando el segmento de *smartphones*, pero ahora las empresas chinas han logrado que, sobre todo los usuarios más jóvenes, conecten con ellas porque dan características de cámara o procesador a un precio más asequible, además de tener un foco importante en aspectos como el diseño o los accesorios", apunta.

Aunque las 'tradicionales', como Samsung o Motorola, siguen dominando la industria a escala global, destaca el caso de esta última, empresa que también pertenece al grupo chino Lenovo que, desde octubre de 2014, fue comprada a Google por 2,910 millones de dólares.

"Esta adquisición permitió a Lenovo expandirse en el mercado global de *smartphones,* aprovechando la marca Motorola, especialmente, en mercados como América del Norte y Europa, donde tenía una presencia establecida", precisa Piedras.

IDC enfatiza en el resurgimiento de Huawei en China, así como las ganancias de Xiaomi, Transsion, OPPO/OnePlus y vivo, como los principales motivantes para el empuje de la industria, que durante 2022 y 2023 tuvo algunos trimestres complicados en términos de ventas. Con base en información de diversas consultoras, el mercado se contrajo tras la pandemia y en el segundo trimestre de 2023 las ventas globales de teléfonos a nivel mundial cayeron 8% respecto al mismo periodo del año previo, según la consultora Counterpoint Research.

No obstante, datos preliminares del Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, de IDC, arrojan que los envíos de *smartphones* aumentaron un 7.8% interanual hasta los 289.4 millones de unidades en el primer trimestre de 2024. Y aunque la industria no está completamente fuera de peligro, este es el tercer trimestre consecutivo de crecimiento de los envíos, un indicador de que la recuperación está en marcha.

Diego Altuzar, gerente general de vivo en México, señala que a tres años de la llegada de la marca, la posición de la empresa sigue siendo ofrecer equipos a un costo competitivo, pero con características que los usuarios aprecien y, sobre todo, que las utilicen.

"Sabemos que una parte importante para darnos a conocer es

XIAOMI

En 2024, sigue siendo de los principales fabricantes de *smartphones* a nivel global, con un crecimiento interanual del 22% en ventas, mientras que en México se pelea el cuarto lugar del mercado.

REALME

Aunque es relativamente nueva en el mercado global, esta empresa ha crecido rápidamente, enfocándose en el segmento de gama media con dispositivos de alta especificación y precios competitivos. Su popularidad ha aumentado, especialmente, entre los consumidores jóvenes en América Latina, debido a su enfoque en el diseño y la relación calidad-precio, aunque aún es parte del 11.6% del mercado que The CIU estima en 'otras marcas' dentro del mercado nacional.

OPPO Y VIVO

Ambas marcas han expandido su presencia globalmente y en América Latina gracias a su fuerte red de distribución y productos diversificados. OPPO, en particular, ha mejorado su cuota de mercado en México al ofrecer una amplia variedad de dispositivos en la gama media, mientras que vivo ha ganado popularidad gracias a su enfoque en la calidad de la cámara y las características innovadoras. En el caso de la primera, se trata de una empresa que a cuatro años de estar en el país, ya tiene un 1% del mercado.

estar en el piso de venta, por eso es que hemos contratado a talento especializado en este tema para que los usuarios sepan qué características tienen los equipos y empiecen a hacer referencia a los mismos con ciertas características", indica Altuzar.

Como ejemplo, habla sobre la serie V con la que llegaron hace unos años y que, con el calor, uno de los modelos cambiaba de color. Este tipo de curiosidades o características son eje fundamental para la estrategia de estas marcas, que buscan hacer diseños más sofisticados que los saquen de 'la gama media de referencia'.

Sky Li, CEO de realme, apunta que la relación entre marcas de lujo y tecnología es cercana por varios factores: diseño, uso de materiales y estatus de las marcas. Por ello, recién en su lanzamiento de la serie realme GT6, ocurrido en Milán, el ejecutivo presumió la relación entre la empresa y varios diseñadores, entre ellos, Ollivier Savéo, de Rolex.

Por su parte, Honor ha tratado de mantener la línea que tuvo Huawei, con cámaras poderosas. "Tenemos años de habernos independizado y lo primero que nos preguntamos era: ¿qué tipo de producto proporcionaremos a los consumidores?, ¿qué tipo de teléfono es asequible? Así que, al principio, pensamos que deberíamos dar al consumidor el producto que realmente desea. Entonces, quisimos hacer las cosas diferentes y nos centramos en las cámaras para obtener fotografías más bellas. Ese fue nuestro punto de inicio", señala Fang Fei, presidenta de Línea de Producto de Honor Devices.

LA EXPANSIÓN INTENSIVA

La firma de análisis Counterpoint señala que, de las cinco principales marcas de *smartphones*, tres chinas dominan el mercado de gama media, gracias a los lanzamientos de producto que han tenido, como las series Redmi 13 y Note 13, de Xiaomi.

"vivo superó al mercado y se llevó el primer puesto en los dos mercados de teléfonos inteligentes más grandes del mundo, China e India, en el segundo trimestre. OPPO, muy de cerca detrás de vivo, completó el *top* cinco, pues se está centrando en aumentar la rentabilidad, incluso lanzando más dispositivos en las bandas de precios medios y altos para alinear su estrategia con la 'premiumización'", precisa Counterpoint en su informe más reciente del mercado de los *smartphones*.

Es así como las marcas chinas han ganado una presencia significativa en la gama media a nivel global en los últimos tres años, con un enfoque especial en mercados emergentes como América Latina y México. Las marcas más destacadas en este segmento incluyen Xiaomi, realme, OPPO y vivo.

PARA TODOS LOS BOLSILLOS

La gama media ha destacado por acercarse en algunas funciones a la gama alta, pero a precios más asequibles.

	PRECIO EN PESOS	CÁMARA	MEMORIA	ALMACENAMIENTO
Gama baja	Hasta 3,000	40 Mpx	2 a 4 GB	8 a 64 GB
Gama media	3,000 a 10,000	40 a 100 Mpx	4 a 8 GB	64 a 256 GB
Gama alta	Más de 10,000	Más de 100 Mpx	Más de 8 GB	256 GB a 1 TB

LA NUEVA OLA DEL MARKETING DIGITAL

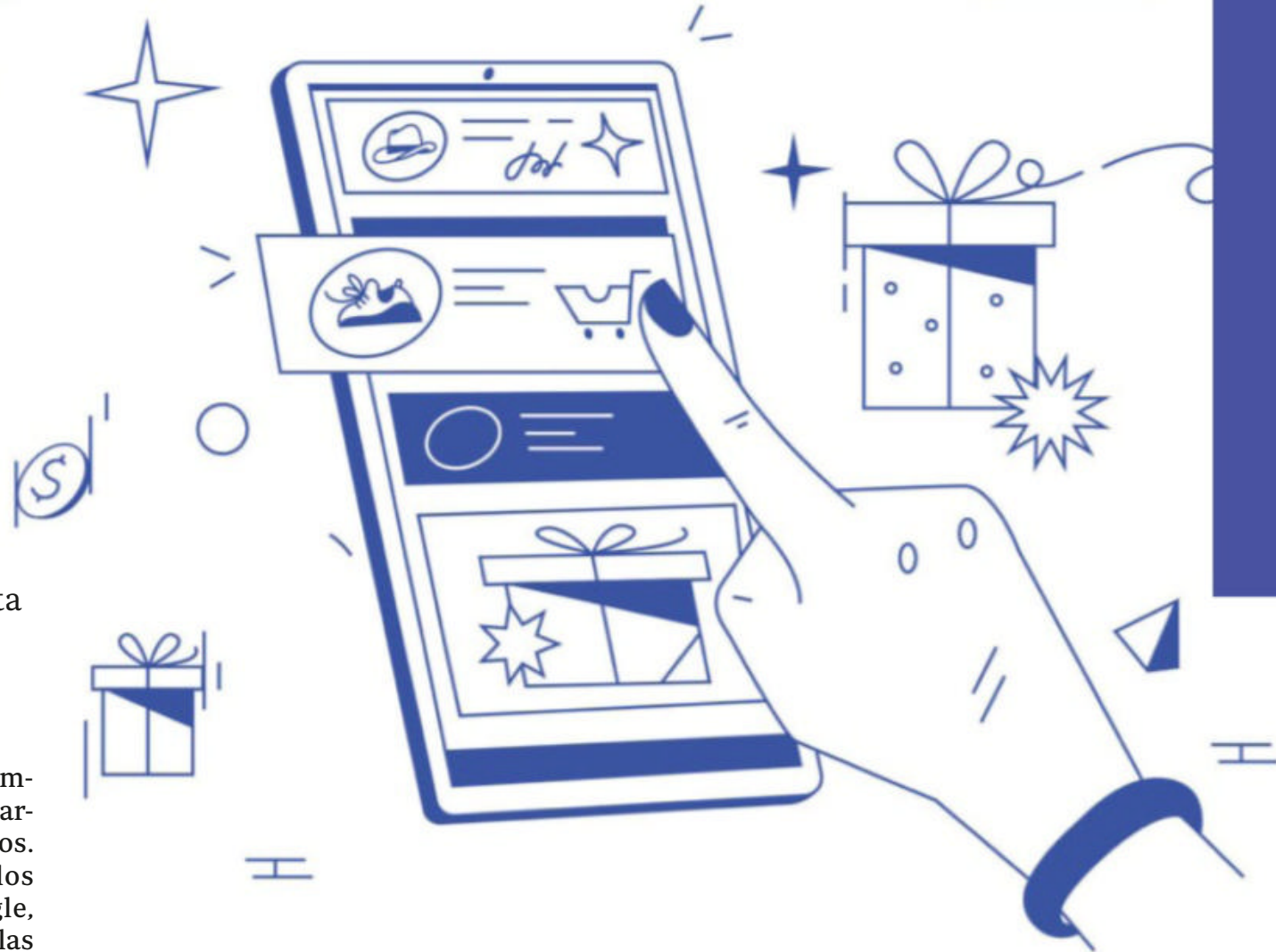
Buscadores y redes se han quedado atrás, abriendo la puerta a *marketplaces* y *streaming*.

POR: *Eréndira Reyes*

La publicidad digital ha cambiado radicalmente a lo largo de los últimos 10 años. Primero fue la era de los buscadores, como Google, después llegó una etapa de oro para las redes sociales, donde plataformas como Facebook, Instagram y TikTok dominaron las pautas de campañas ingeniosas. Ahora es momento de los *retail media advisers,* que son empresas como Mercado Libre, Amazon o Walmart; aunque también esta oleada impactará a compañías como Uber, Disney y Netflix.

Con anuncios que se han pospuesto a lo largo de casi cuatro años, Google está replanteando la forma en la que se consume la publicidad en varios sentidos, ya que impulsa el uso de Privacy Sandbox, una herramienta que pretende dar más control a los usuarios y adicionar transparencia al uso de *cookies.*

59%

CRECIERON LAS DESCARGAS DE *APPS* DE COMPRAS EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2023.

Una de las virtudes de las *cookies* es que entregan detalles sobre las subpáginas que visita una persona, cuánto tiempo permanece en el sitio, los tipos de productos que ve o adquiere, así como otros hábitos de navegación e, incluso, su ubicación, si es que el usuario no deniega el acceso en este aspecto. Por ello, se han vuelto un factor que se pretende regular y se quiere limitar que las usen terceros, o sea, empresas que en un primer momento no recopilan la información.

Dicha situación ha dejado a Google bajo el escrutinio de que esta prohibición le beneficia, pero, al parecer, no sería la única. De acuerdo con Guillermo Álvarez, Managing Director para Latinoamérica de AppsFlyer, este tipo de restricciones está impulsando que otros competidores se vuelvan relevantes, como Walmart, Mercado Libre o Uber.

"Si eres una empresa de videojuegos y quieres saber a quién le podría interesar el lanzamiento de un título, es posible que busques quién compró una consola hace poco. Esta información

la tienen las empresas de *retail,* por ello es que ahora este tipo de compañías podrían empezar a tener anuncios", indica Álvarez.

De acuerdo con el especialista, la información que tiene este tipo de empresas es más directa que la que obtienen buscadores o redes sociales, y algo que potenció la pandemia fue que muchos de estos *retailers* generaron sus *e-commerce* y aplicaciones propias.

AppsFlyer señala que las *apps* de compras crecieron 59% en el segundo trimestre de 2023, cuando Android tuvo un aumento del 62% y, dentro de estas, las aplicaciones de préstamos personales fueron un hit, pues alcanzaron una tasa de crecimiento del 144%.

Por otro lado, el informe 'State of Mobile 2023', de data.ai, señala que el gasto de los consumidores en aplicaciones experimentó un modesto aumento interanual del 3% en 2023 hasta alcanzar los 171,000 millones de dólares. Una parte cada vez mayor de ese gasto total de los consumidores provino de aplicaciones, no de juegos móviles,

ILUSTRACIONES: SHUTTERSTOCK

en parte, gracias al éxito de TikTok. No obstante, las descargas de aplicaciones se mantuvieron estables el año pasado, en 257,000 mdd, un aumento de alrededor del 1% interanual.

Para rentabilizar este negocio, algunas empresas ya apuestan más fuerte, como es el caso de Mercado Libre. Sean Summers, vicepresidente ejecutivo y CMO de la compañía, señala que ya no solo se perciben como una empresa de *e-commerce*, sino como una pasarela de pagos, una *fintech* y un *media partner*.

A través de MercadoPlay, la compañía se anticipa a esta tercera oleada de marketing digital. "En 2019 teníamos menos de 50 desarrolladores de software dedicados a todo el negocio de Ads, este año vamos a cerrar con 500. ¿Por qué? Porque hubo que desarrollar Product Ads que tenía muchísimas oportunidades y empezar a desarrollar productos que ya fueran más relevantes para otro grupo, no solo para vendedores de Mercado Libre, sino para marcas, vendan o no en Mercado Libre", indica el ejecutivo.

Summers reconoce que siguen siendo clientes de los buscadores y las redes sociales, pero forman un negocio que podría competir con ellos, pues parte de la apuesta de *streaming* y de *e-commerce* que tienen es crear también planes de marketing digital más fuertes para empresas que no solo vendan en el *marketplace*.

Las tendencias en anuncios de *retail media* están en auge, con un crecimiento significativo proyectado para los próximos años. Según eMarketer, se espera que el gasto en anuncios de este tipo en Estados Unidos alcance los 55,000 mdd.

> **"AHORA SOMOS UNA *MEDIA COMPANY* Y, POR ELLO, LA OPCIÓN DE SER CLIENTE, PERO TAMBIÉN COMPETENCIA DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD."**
>
> Sean Summers,
> CMO de Mercado Libre.

MercadoPlay es por ello la herramienta con la que la empresa no solo quiere competir con gigantes del *e-commerce*, como Amazon o Alibaba, sino con empresas como Meta, que tienen hacia 2025 el reto de un mundo publicitario digital sin *cookies*.

LAS ALIADAS DE LOS 'MARKETEROS'

Parte de esta evolución de la marca, "es que ahora somos una *media company* y, por ello, es que la opción de ser cliente, pero también competencia de empresas de publicidad, es parte de este camino que se sigue teniendo dentro de la empresa", precisa Summers.

eMarketer señala que mercados más pequeños, como México y Brasil, están creciendo a un ritmo más rápido proporcionalmente y que este impulso se debe a una mayor regulación en el uso de datos personales y al aumento de la publicidad en televisión conectada, así como en plataformas de *streaming*.

Otros grandes competidores, como Amazon, también empiezan a rentabilizar más esta vertical. En los últimos tres trimestres, el negocio de Amazon Ads ha mostrado un crecimiento significativo, pues en el último reporte de 2023 la compañía dijo que sus ingresos por publicidad crecieron un 26%, mientras que en el primer reporte de 2024 alcanzó los 12,700 mdd en este negocio, con un alza del 27%.

Este crecimiento fue impulsado por la expansión de las ofertas de publicidad de Amazon en diversas plataformas, incluidas la integración de anuncios en Prime Video y la creciente popularidad de los anuncios de comercio electrónico durante la temporada de compras navideñas.

Datos locales de Amazon Ads señalan que nueve de cada 10 (92%) de las pymes encuestadas para un estudio de mercado de la compañía dijeron que su estrategia publicitaria actual les ha ayudado a conseguir nuevos clientes, mientras que cuatro de cada cinco (84%) consideran que les ha ayudado a ampliar su negocio a nivel local. Casi dos tercios (64%) reportaron que el uso de publicidad les ha permitido crecer a nivel internacional durante los últimos 12 meses.

Las otras empresas que se han visto beneficiadas de esta tendencia por buscar datos directos de los usuarios son las de *streaming*. De acuerdo con Netflix, su segmento de publicidad alcanzó en el primer trimestre de 2024 ingresos por 9,370 mdd, un aumento del 14.8%. Por su parte, Disney señaló que en su apuesta por integrar nuevas entradas de dinero está considerando la colocación de anuncios en sus plataformas de *streaming*, mientras que Max tratará de seguir estos pasos.

DE DOMAR EL FUEGO A INSTRUIR ROBOTS

La llegada de la IA a la cocina ha sido progresiva y promete varias cosas: ahorro de tiempo, independencia y optimización de recursos.

POR: *Eréndira Reyes*

RESPONSABLE. Tener una cocina conectada también permite reducir el desperdicio de alimentos.

Tener un chef o un asistente personal parecían servicios reservados a aquellos con mayor poder adquisitivo, sin embargo, la promesa tecnológica apunta a que ahora el corazón de los hogares, la cocina, permita vivir este tipo de experiencias a diario. Solo que quienes brindarán los servicios serán robots, aplicaciones y *gadgets* inteligentes.

Empresas como Whirlpool, Samsung, Bosch, LG o pequeñas *start-up* han puesto un foco especial en este espacio por ser uno de los que más tiempo consume entre los adultos.

Édgar Nuñez, chef de restaurantes como Sud 777 o Comedor Jacinta, se apoya en este tipo de *gadgets,* pero con un criterio: “La tecnología es aliada, pero no sustituye la labor que se hace en la cocina tradicional ni en la creatividad o impulso que pueden tener los chefs y cocineros”, apunta.

¿POR QUÉ USAR IA EN TU COCINA?

El informe sobre el Índice de Desperdicio de Alimentos 2024 del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, señala que, en 2022, se generaron 1,050 millones de toneladas de desperdicios alimentarios en el mundo, incluidos los restos no comestibles, lo que supone 132 kilogramos por persona y aproximadamente una quinta parte de todos los alimentos disponibles para el consumo humano.

Ty Thompson, cofundador de Ovie, una *start-up* que se enfoca en monitorear la calidad de los alimentos, señala que una de las ventajas que trae la tecnología a la cocina es la reducción de este tipo de pérdidas. “Los insumos son relevantes tanto para los chefs de grandes cocinas, como para los usuarios que adquieren este tipo de productos para garantizar que las fresas que compraron hace unos días se mantengan comestibles el mayor tiempo posible”, precisa.

Samsung Food es una herramienta de IA generativa que se conecta con SmartThings, un ecosistema y aplicación de la tecnológica en el que sus productos interactúan y los usuarios los operan, con los electrodomés-

MÁS VERDE. Las lavadoras son de los aparatos que más pueden aprovechar la tecnología para ahorrar.

PARA TODO. Samsung ha desarrollado aplicaciones que sirven como centro integral en la cocina.

ticos de la marca surcoreana. La finalidad de esta nueva *app* es servir como un centro integral no solo para encontrar el próximo plato por preparar, sino también para crear la lista de compras basada en los ingredientes necesarios, planificar menús y guiar, paso a paso, en la preparación. Está disponible en 108 países y en ocho idiomas, con una selección de más de 160,000 recetas.

La aplicación también se integra con los dispositivos BeSpoke, de Samsung, lo que permite, por ejemplo, activar el horno de manera automática al seleccionar una receta para cocinar o conectando el refrigerador inteligente para predecir qué receta cocinar con esas lechugas que están a punto de caducar.

Núñez señala que este tipo de recetas ayuda en la practicidad diaria, pero sería más complicado en una cocina de restaurante, pues los inventarios que se hacen son en masa y la calidad y frescura de los ingredientes básicos repercute directamente en el sabor que da a comensales.

Y en un momento de crisis de agua, Belkin mostró en el CES 2024 Phyn un monitor que puede evitar fugas en cocinas industriales o domésticas y que alerta sobre un mejor manejo del agua con ayuda de IA.

"El consumidor se puede dar una idea más clara de cómo es tener un hogar interconectado y el valor agregado que aporta, pues será un lugar que optimice espacio, tiempo y recursos. Ahora, el refrigerador te ayudará a hacer la lista del súper, pero también la lavadora evitará que consumas más agua, luz y detergente", dice Alejandro Jaritz, vicepresidente senior de la división Consumer Experience de Samsung Electronics.

> **"EL REFRIGERADOR TE AYUDARÁ A HACER LA LISTA DEL SÚPER Y LA LAVADORA EVITARÁ QUE CONSUMAS MÁS AGUA, LUZ Y DETERGENTE."**
>
> Alejandro Jaritz,
> VP senior de la división Consumer Experience de Samsung Electronics.

INDEPENDENCIA Y EMPODERAMIENTO

El principio de la cocina está ligado directamente con el descubrimiento del fuego, su dominio trajo innovaciones en los utensilios que se usaban para cocer carne u otro tipo de alimentos. Poco a poco, se descubrieron sazonadores, mezclas y tiempos de cocción que dejaron a un segmento de la población a cargo de este tipo de tareas: las mujeres. Los cambios sociales y tecnológicos han ayudado a una liberación de tiempos para ellas. Lo mismo con otros segmentos de la población, personas de la tercera edad o infancias pueden 'domar el fuego', pero también el arte de cocinar sin que se requiera mucho esfuerzo, lo que además ha implicado cambios en la interfaz con la que los usuarios conviven en sus cocinas.

Hace poco más de un año, Google introdujo sus kits de desarrollo para acciones de Google Assistant que, en conjunto con la plataforma Innit, posibilitan usar la voz para generar ciertas acciones con *gadgets*, mientras que Alexa permite preparar café por la mañana u hornear un precocinado. A la vez, robots como CLOi de LG ya son capaces de ser los nuevos amos de llaves de los hogares y son aptos para asistir a personas de la tercera edad o niños en este tipo de actividades en la cocina.

Otra interfaz que ya es común ver es la de Alexa, de Amazon, que desde hace un par de años tiene conectados a sus asistentes virtuales y usuarios con su cuenta de *e-commerce* para comprar la despensa y en algunos territorios, como Estados Unidos, incluso Whole Foods se puede conectar para garantizar la llegada de insumos frescos.

Sin embargo, Núñez apunta que la creatividad y la improvisación que aporta la cocina tradicional seguirá permaneciendo y por mucha IA que exista, las combinaciones que se puedan crear en las cocinas del futuro estarán directamente ligadas a las ideas humanas.

UN PROFESIONAL QUE TRABAJA POR POLÍTICAS PÚBLICAS CON UN CORTE SOCIAL

Pedro Casas-Alatriste, director general y VP de la American Chamber of Commerce of México, comparte su experiencia formativa y desarrollo profesional enfocado en el bienestar de la sociedad.

“Si uno entiende que en las empresas lo más importante son las personas, luego es mucho más fácil resolver los problemas y generar procedimientos para cambiar las cosas al interior, incluso la mentalidad. En mi ecosistema, buscamos generar puentes entre el gobierno y el sector privado y queremos hacerlo con políticas públicas, técnicas y conocimientos; entendiendo siempre que antes de todo están las personas”, afirmó Pedro Casas-Alatriste.

En su trayectoria profesional, posee una sólida formación en asuntos económicos internacionales y se define como un apasionado por conectar personas en torno a ideas, investigación y políticas públicas. Estudió la licenciatura en Economía (graduado con honores) y un diplomado en Historia de la Filosofía, ambos en la Universidad Iberoamericana. Además, es maestro en Políticas de Desarrollo Internacional por la Universidad de Georgetown.

Hoy en día, se desempeña como director general y vicepresidente ejecutivo de la American Chamber of Commerce of Mexico (AmCham), un cargo que, en sus propias palabras, es “una gran motivación”, ya que sus decisiones y las de su equipo generan un impacto directo en la realidad del país.

“Esta comunidad de empresas, que genera 25% del PIB de México y emplea a 10 millones de personas de manera directa en la economía formal, naturalmente tiene un impacto grande en nuestro país”, aseguró.

Pedro se enorgullece de impulsar el desarrollo de una comunidad con conciencia social, en donde los temas de género son un pilar fundamental. A la par, destacó que recientemente se convirtieron en la primera cámara nacional en la historia de México en tener un consejo directivo 100% paritario, un precedente positivo para otras organizaciones.

LA IBERO: UNA OPORTUNIDAD PARA TRABAJAR EN PROYECTOS SOCIALES

Cuando estaba en el proceso de decidir en qué universidad estudiar, para él fue evidente que tenía que elegir la Ibero, porque consideró que era la única institución que le brindaría una clara plataforma de oportunidades para poder trabajar en algún proyecto social, al mismo tiempo que estudiaría la carrera.

“Además de la currícula, la Ibero ofrecía una visión de corte ignaciano interesante; me refiero a los valores de justicia social, el desarrollo, la disminución de las brechas, entre otras”, puntualizó.

Fue así que, desde el segundo semestre, se sumó a la iniciativa para crear una microfinanciera en Chiapas, con los indígenas productores de café. Gracias a ello, cumplió su propósito de combinar una visión de corte social y de desarrollo en un solo proyecto, mientras cursaba la licenciatura.

> “La Ibero me enseñó a vivir la vida con una lente que busca la justicia social y disminuir las desigualdades. Considero que poner siempre a la persona, antes que a cualquier otra cosa, te lleva al éxito”.
>
> **PEDRO CASAS-ALATRISTE.**

El también cofundador de En Esta Esquina A.C., una organización sin fines de lucro que coordina debates públicos en la búsqueda de una sociedad más democrática y participativa, resaltó que la filosofía humanista de la Ibero siempre lo acompaña en su vida, sin importar si se trata del plano profesional o personal.

Con su proyecto, explicó, trata de comprobar que “el desacuerdo no nos convierte en enemigos, al contrario, el desacuerdo es un ingrediente fundamental de cualquier sociedad democrática, por lo que es indispensable que nos escuchemos y que sepamos que hay gente que piensa distinto a nosotros, pero que, al final de cuentas, son ideas y es posible construir en conjunto”.

En la actualidad, Pedro busca que el impacto económico de las empresas y el entorno creado de la mano de actores del gobierno y la academia esté enfocado y genere beneficios compartidos, donde los proyectos sean sustentables.

“Mi trabajo es promover políticas públicas que puedan crear un mejor ecosistema de negocios en México, para que florezcan nuevas inversiones y empleos, entre muchas otras cosas. Pero lo más relevante es impulsar políticas que tengan un corte social”, agregó.

Adicionalmente, Casas-Alatriste tiene otro objetivo: construir ciudadanía y fortalecer la democracia de forma permanente. Por ello, expuso, “para mis socios, entre ellos Ricardo López Cordero (director de Ibero 90.9), es primordial generar ciudadanía todo el tiempo. Al tener ciudadanos más activos en la vida pública, debatiendo y conociendo, es posible lograr una sociedad democrática mucho más robusta”.

Sin dudarlo, hay dos aspectos clave que Pedro ha aprendido a lo largo de su carrera profesional; el primero es que la mejor política siempre es la honestidad y el segundo, que la clave del éxito está en no perder de vista que las personas lo son todo.

Al respecto, apuntó: “el liderazgo, la toma de decisiones, el diseñar agendas de género y de sustentabilidad, en conjunto con la honestidad, es lo que nos lleva a avanzar de manera mucho más rápida para entender realmente las motivaciones de la gente y encontrar los puntos en común, con el fin de poder prosperar”.

Finalmente, Casas-Alatriste afirmó que la Ibero enseña cómo ser profesionista dentro de la realidad mexicana, pues los valores que inculca son los que “llevan lejos” a sus egresados y que, tal como lo expresa, “son los correctos”.

FOTOS: CORTESÍA

EL FOCO EN LA SALUD MENTAL

Las empresas aumentan sus presupuestos para cuidados, en un entorno pospandemia en el que la salud mental es más importante que nunca.

POR: *Puri Lucena y TOP Companies*

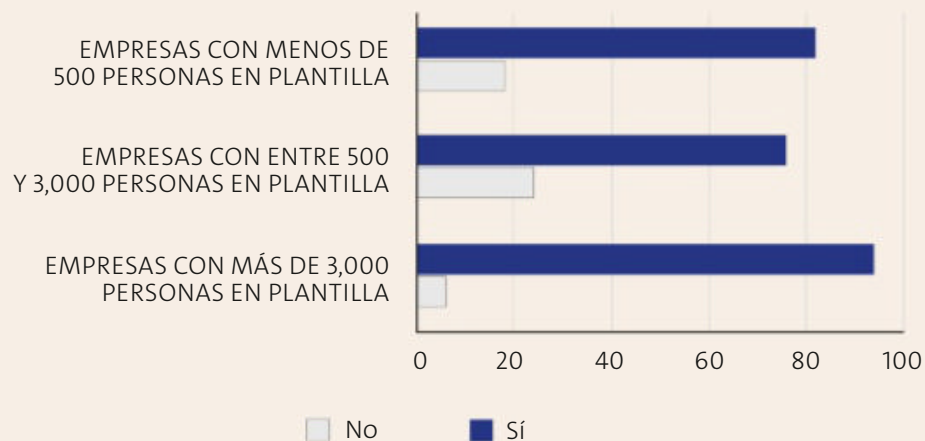
El año 2020 marcó un antes y un después en la forma en la que las empresas y las personas veían el cuidado de la salud mental. Lejos de apagarse, el tema ha cobrado fuerza y las compañías no han dejado de lado la inversión y la atención.

Hemos preguntado a las Súper Empresas 2024, las firmas que participan en el ranking que *Expansión* y TOP Companies organizan cada año y que busca las empresas con mejor cultura laboral, sobre algunas cuestiones clave. Con más del 40% de sus colaboradores tomando algún tipo de medicamento para atender algún problema de salud mental, el tema es fundamental para el crecimiento del país.

Y según datos del INEGI, las personas con depresión aumentan: mientras que en 2018 la proporción de casos nuevos por cada 100,000 habitantes fue de 96.59, en 2022 fue de 102.46. La tasa de las mujeres, además, se duplica y, en algunos años, incluso triplica la de los hombres.

ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS: SHUTTERSTOCK, PAULA CARRILLO

¿CREES QUE LA SALUD MENTAL DE TUS COLABORADORES ES UN RETO EN LA ACTUALIDAD?

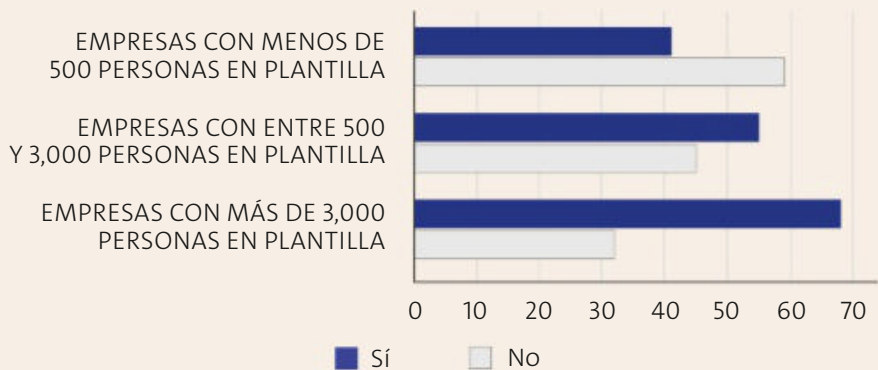
CIFRAS EN PORCENTAJE

¿HAN AUMENTADO LOS CASOS DE COLABORADORES QUE HAN DESARROLLADO ALGÚN PROBLEMA DE SALUD MENTAL ENTRE 2022 Y 2024?*

CIFRAS EN PORCENTAJE

*2022 fue el primer año que a través del ejercicio de las Súper Empresas, que *Expansión* realiza con TOP Companies, se midió de forma específica y más allá de la evaluación para participar en el ranking, la situación de la salud mental en las empresas.

42%

DE LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LAS SÚPER EMPRESAS 2024 TOMAN ALGÚN MEDICAMENTO DERIVADO DEL ESTRÉS DE LA PANDEMIA Y LA POSPANDEMIA.

¿EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS TU EMPRESA HA DETECTADO PROBLEMAS DE SALUD MENTAL ENTRE LOS COLABORADORES?

PROMEDIO DE PERSONAS QUE SUFRIERON PROBLEMAS DE SALUD MENTAL EN LAS SÚPER EMPRESAS 2024:*

8% EN LAS EMPRESAS DE **MENOS DE 500 COLABORADORES.**

16% EN LAS EMPRESAS DE **ENTRE 500 Y 3,000 COLABORADORES.**

9% EN LAS EMPRESAS CON **MÁS DE 3,000 COLABORADORES.**

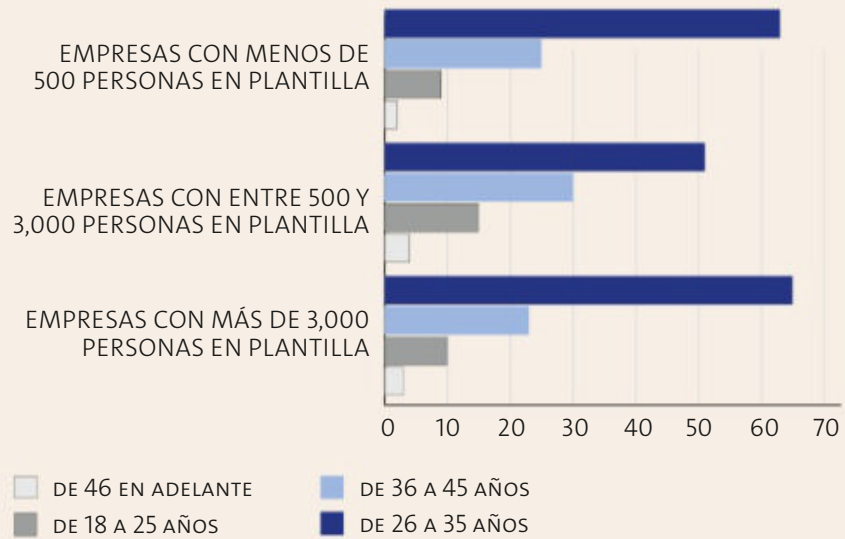
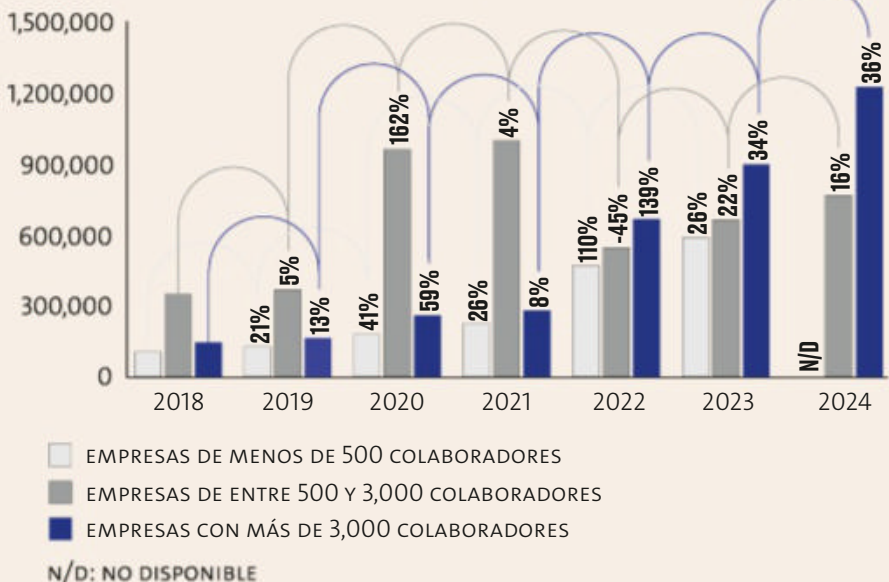
*El promedio es sobre la suma de colaboradores de las empresas que participaron en el sondeo, en cada categoría. Para las compañías de menos de 500 colaboradores, el número total de colaboradores fue de 13,981; para las de entre 500 y 3,000, fue de 51,167; mientras que para las de más de 3,000, fue de 237,183 colaboradores.

4.6%

DE LAS SÚPER EMPRESAS 2024 PARTICIPANTES EN EL SONDEO SEÑALARON HABER TENIDO UN REGISTRO DE SUICIDIO EN LA PLANTILLA.

¿QUÉ PROBLEMAS DE SALUD MENTAL SE DETECTAN CON MAYOR PREVALENCIA ENTRE LOS COLABORADORES?

1. ESTRÉS
2. ANSIEDAD
3. DEPRESIÓN
4. TRASTORNOS DEL SUEÑO
5. TRASTORNOS ALIMENTICIOS
6. ADICCIONES
7. OTROS

¿EN QUÉ RANGOS DE EDAD SE HAN PRESENTADO NUEVOS CASOS DE SALUD MENTAL EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

¿CUÁNTO INVIERTEN LAS SÚPER EMPRESAS EN SALUD MENTAL?

FUENTE: Sondeo elaborado por TOP Companies entre las Súper Empresas 2024. En la encuesta participaron 312 compañías: 170 con menos de 500 colaboradores; 105 con entre 500 y 3,000 colaboradores, y 37 con más de 3,000.

CAMBIO SIN FRUSTRACIÓN

Su gestión requiere conocer al consumidor y aprovechar la capacidad instalada para ofrecer más, pero sin perder la identidad de la compañía.

POR: *Nancy Malacara*

Para Liverpool, las reglas del juego cambiaron hace 10 años. Rodrigo Luna, director de *e-commerce* de la compañía, recuerda que en una de sus primeras entrevistas de trabajo, la discusión giró en torno a lo poco rentable que parecía el comercio electrónico, debido a los elevados costos de envío.

A pesar de ello, la cadena buscaba atraer a más clientes con una oferta ampliada de servicios que incluso saliera de su *core business.* En 2017, comenzó a desarrollar un *marketplace,* enfocándose en simplificar las compras de productos como ropa y accesorios y artículos de gran tamaño, los grandes tickets, difíciles de enviar a través de terceros.

"La inversión en capacidades de entrega de productos grandes fue un reto, pero era una tentación entrar en ese mercado al ser poco atractivo para los competidores", señala Luna.

La empresa habilitó entonces nueve centros regionales y desarrolló su Plataforma Logística Arco Norte.

Liverpool ya no se quedó con la idea de ser solo un *retailer.* Se propuso transformarse en una empresa de tecnología, decidió dejar de tercerizar algunos servicios y desarrollar sus propias soluciones, como su sistema de gestión de órdenes y una aplicación para que cada consumidor tuviera su propio control financiero.

Ante las demandas cada vez más exigentes del mercado, la adaptación se convierte en una estrategia imprescindible, explica Aldo Piedras, socio de Asesoría en Servicios Corporativos y Operaciones de KPMG México, y, para ello, pueden expandir su abanico de soluciones, productos y servicios.

No todas las empresas logran hacerlo. Datos de Bain & Company indican que solo el 12% de las que inician una transformación logran los resultados esperados y más del 90% del valor de una transformación se define por un 5% de los roles, por lo que es esencial identificar al talento.

Cuando llegó la pandemia, Liverpool ya tenía un camino recorrido en su transformación digital. Aun así, experimentó un crecimiento tanto en comercio electrónico como en su plantilla. Luna asegura que la estrategia no consistió en un incremento masivo de personal, sino en aprovechar y capitalizar las estructuras de tiempo y el enfoque que tenían con el existente. Con todo, las áreas que más crecieron fueron los equipos digitales y los científicos de datos. El equipo de marketing digital pasó de seis personas a 85 en cuatro años. Durante este periodo, las sesiones de capacitación se incrementaron 22.7% y las transacciones, 35.5%.

Liverpool también logró su objetivo impuesto hace una década. Pasó de tener un catálogo de 60,000 productos a más de 750,000, incluyendo servicios como viajes, entrega de flores, cruceros, caja de ahorro, renta de coches, seguros y tiempo aire.

Para identificar oportunidades de diversificación, Piedras refiere que el conocimiento profundo del consumidor es fundamental. Con una visión 360 grados sobre el comportamiento y las necesidades del cliente, las empresas pueden anticiparse a la demanda y ofrecer adicionales que complementen su oferta principal.

"Encontrar el campo de juego implica conocer las demandas actuales y potenciales de los consumidores. Deben hallar sinergias con el *core business* existente. Aprovechar la infraestructura y la capacidad instalada ayuda a ofrecer más productos y servicios sin perder la identidad de la compañía", comenta el especialista.

En este camino de transformación, la tecnología juega un papel clave al proporcionar herramientas para analizar y entender grandes volúmenes de datos. El éxito de una transformación se mide según las aspiraciones de la compañía, y cada una debe tener sus propias métricas. La gestión del cambio es un proceso continuo, más en un contexto de irrupciones globales, cambios constantes y volatilidad del mercado.

En el segundo trimestre del año, las ventas digitales de Liverpool representaron el 28.9% de los ingresos totales. Casi el 90% de las ventas se realizan a través de la *app,* en lugar de la página web.

"Ya estamos en una estructura donde siempre te tienes que modernizar y no solo con lo siguiente inmediato, sino dos, tres, cuatro, cinco años adelante para estar preparados. La transformación debe ser constante porque el *e-commerce* reduce las barreras geográficas, llevándonos a un mercado global y haciendo que la competencia sea prácticamente la misma", puntualiza Luna.

ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK

ESTRATEGIA. Mauricio Gutiérrez, CEO de Burson México, explica que el enfoque estará en la reputación, "algo que no es fácil de copiar".

AGENCIAS INTEGRADAS

Mauricio Gutiérrez ha trabajado durante 23 años en agencias que ahora forman parte de WPP. Nos habla sobre los últimos movimientos.

POR: *Nancy Malacara*

Todo comenzó con un anuncio interno. Hill+Knowlton (H+K), del grupo WPP, adquiriría JeffreyGroup. Esta agencia independiente, fundada por Jeffrey Sharlach en 1993, había crecido desde sus inicios hasta emplear a más de 300 personas y convertirse en un referente en comunicaciones corporativas, asuntos públicos y consultoría de marketing en América Latina.

La suma de JeffreyGroup a la red internacional de H+K se concretó a finales de 2022. Con sede en Miami y oficinas en la Ciudad de México, Brasilia, Río de Janeiro, São Paulo y Buenos Aires, JeffreyGroup se convirtió en un competidor importante en el sector y duplicó la presencia de H+K en la región.

"Una de las razones de nuestro éxito a lo largo de los años ha sido nuestra capacidad para adaptarnos. Esta transacción es parte de esa evolución. El próximo capítulo de JeffreyGroup será uno de los más emocionantes", afirmaba Jeffrey Sharlach, fundador de la agencia, en una entrevista con *Expansión* entonces.

Y tenía razón. En enero de 2024, WPP fusionó dos de sus marcas globales más icónicas en comunicación estratégica: BCW (Burson Cohn & Wolfe) y Hill+Knowlton, para dar origen a Burson. En América Latina, y específicamente en México, H+K se diluyó y sus operaciones fueron absorbidas por Burson y JeffreyGroup.

Mauricio Gutiérrez, CEO de Burson México, explica que H+K sigue existiendo en otros mercados, pues tiene una fuerte presencia en Estados Unidos y en Asia, además de 40 oficinas. Sin embargo, WPP decidió que JeffreyGroup formara parte de Burson, debido a su relevancia y a sus capacidades tecnológicas en el mercado latinoamericano.

A nivel mundial, Burson opera en más de 44 mercados, tiene más de 90 oficinas y más de 6,000 empleados. Bajo su sello amarillo con negro, se agrupan diversas marcas y agencias especializadas en territorios e industrias específicas. Estas incluyen H+K, Axicom, que está enfocada en tecnología y se fusionó con Ideal PR, GCI Health y Buchanan, una firma especializada en comunicación financiera y *capital markets*.

"En México, la fusión de Hill+Knowlton y Burson ha sido compleja, pero ha reunido al mayor talento de ambas marcas y ha aprovechado su red global, lo que nos ha permitido eficientar la inversión en tecnología, expandir capacidades creativas y especializarnos en asuntos públicos y la creación de valor social", asegura Gutiérrez.

"El reto más interesante ha sido la comunicación. No solo hemos tenido que informar a nuestros empleados sobre el proceso y sus etapas, sino también ser transparentes con nuestros clientes, asegurándonos de que entiendan perfectamente lo que estamos haciendo y los beneficios que obtendrán de la fusión", añade.

Ahora, JeffreyGroup, al ser parte del grupo WPP, vive en un ecosistema en el que varias agencias han ido fusionándose como parte de decisiones estratégicas de negocio. La

FOTOS: CORTESÍA

misma Burson comenzó siendo Burson Marsteller y luego se fusionó con Cohn & Wolfe para dar inicio a BCW.

Gutiérrez incluso comenzó su carrera profesional en la oficina de Burson Marsteller en Madrid, en la posición de *trainee*. Tras 23 años de trayectoria, en abril de 2024, asumió la dirección de Burson México, después de haber liderado H+K y JeffreyGroup.

El CEO explica que la estrategia de WPP de integrar y fusionar agencias se debe a tres cosas: aumentar las capacidades y expandir mejor la marca en los mercados, tener un crecimiento sostenido y simplificar el negocio, ya que antes algunas competían entre sí.

“La idea no es canibalizarnos. Con esta nueva estructura, organizamos la competencia de manera más eficaz, elegimos la agencia más adecuada para cada cliente, según su experiencia, infraestructura, recursos, presencia territorial, resultados, *networking* y capital relacional en el mercado”, señala Gutiérrez.

Sin embargo, JeffreyGroup opera de forma independiente dentro de Burson, pues mantiene su propia cartera, servicios y liderazgos. En México, incorporó a Fernando Morales, exdirector de Reputación de Grupo Modelo, como su nuevo presidente, quien trabaja junto con Gutiérrez para coordinar y avanzar en las operaciones de ambas marcas, pero con un posicionamiento muy claro.

Más que relaciones públicas, el enfoque de Burson y Jeffrey es reputacional. El CEO está convencido de que antes las compañías competían en valor y se diferenciaban a partir de servicios y productos. Hoy en día, en un mundo globalizado y volátil, casi todas las empresas tienen acceso a tecnología y se ‘diferencian’ por productos que resultan muy fáciles de copiar.

“Lo que no es fácil de copiar es la reputación. La unión entre JeffreyGroup y Burson responde a una estrategia de gestión proactiva de la reputación. Nuestro acercamiento estratégico es ayudar a los clientes a construir, gestionar y proteger este activo intangible, utilizando modelos, metodologías, procesos y herramientas de medición para diseñar estrategias a largo plazo”, explica Gutiérrez.

El foco está puesto en sectores muy regulados, como energía, minería, financiero y farmacéutico, aunque esto no significa que no atiendan otras industrias, de hecho, tienen un portafolio de más de 100 clientes en diversos sectores de la economía.

Para atenderlos a todos desarrollaron una plataforma compuesta por varias suites de IA, entre las que destacan tres: Decipher, que predice el impacto de las comunicaciones y tendencias culturales; Sonar, que evalúa el riesgo mediante la inteligencia de narrativas sociales; y Creators, que genera contenido específico para audiencias a gran escala.

En México, Burson y JeffreyGroup operan desde un campus en Punto Polanco, en la Ciudad de México, donde comparten un espacio de trabajo que facilita la integración y la convivencia con otras agencias de WPP, como Ogilvy, Landor y VML. Actualmente, Burson está en un proceso de relanzamiento de su marca a nivel global, enfocado en el crecimiento cualitativo y cuantitativo. Su estrategia se basa en la infraestructura y en las capacidades tecnológicas, beneficiándose de la integración de recursos tras la fusión.

NOMBRAMIENTOS

NUEVO LIDERAZGO EN GROUPM

GroupM nombró a Brian Lesser como su nuevo CEO global, en sustitución de Christian Juhl, quien deja el cargo tras permanecer cinco años ahí.

PATROCINIOS

UNA CANCHA RENTABLE

Grisi Pet Care, a través de su marca Del Perro Consentido, se une como patrocinador oficial de la selección nacional de México.

AGENCIAS

ADVERPR SUMA CLIENTES

La agencia desarrollará estrategias de relaciones públicas para la empresa de ciberseguridad NeoSecure by SEK y la firma de medición de datos DoubleVerify.

SOLO EL 25%

de los anunciantes en el mundo están preparados para la eliminación de las *cookies*, según un análisis de YouGov, realizado por encargo de Taboola.

DESDE EL *ESCRITORIO* DE ...

CÓMO GESTIONAN SU TIEMPO Y CÓMO EVITAN LA SENSACIÓN DE QUE EL DÍA NO ALCANZA.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: *Puri Lucena*

YTZIA BELAUSTEGUIGOITIA

CEO DE TROQUER

Ser CEO, madre y esposa me ha llevado a replantear mi enfoque sobre el tiempo. Ahora creo que lo más importante es gestionar mi energía, no el tiempo. Para lograrlo, he aprendido a conocer mis ciclos de atención y organizo mis días en función de ellos y de mi contexto. Esto me permite ser más efectiva y, a la vez, *go with my flow*.

Mi vida se mueve por ciclos, lo noto en los deportes que practico. A veces corro, nado, hago yoga o prefiero montar a caballo. He aprendido a escuchar mi cuerpo y a adaptarme a lo que necesito en cada momento, fluyendo con mi estado de ánimo. Esto se refleja también en mis hábitos diarios: me despierto a las 5 am, tomo agua, un café, hago ejercicio, y todo esto lo ajusto según lo que me haga sentir bien en ese periodo.

Para evitar sentir que el tiempo no me alcanza, sigo dos hábitos que me han cambiado la vida: cada domingo, planifico mi semana, y ahí elijo esa 'única cosa' que debe salir adelante esa semana. Y lo mismo hago cada día. Busco identificar qué de mis tareas me acerca más que el resto a mis objetivos. Este consejo me lo dio un socio querido cuando me vio agotada por días de trabajo sin fin. Desde que lo aplico, acepto que hay días en que lo demás puede no avanzar, pero con cumplir esa única cosa, siento que estoy progresando. Así, cada semana tiene un objetivo claro y, con ese enfoque, me siento tranquila, productiva y con flexibilidad de acción.

Y la que amo pero lucho con cumplir es hacer pausas conscientes durante el día. Me permiten desconectarme de mi pensamiento intenso, dan aire y permiten recuperar la sensación de retribución y disfrute de lo que estoy haciendo en ese momento".

JUAN CARLOS TRUJILLO

PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE P&G MÉXICO

"Creo firmemente en la importancia de establecer prioridades claras. Considero que tanto yo como mis colegas de P&G buscamos enfocarnos en lo que realmente importa y que puede marcar una diferencia significativa para nuestros consumidores y nuestro negocio.

La planificación y la organización son clave. Me gusta comenzar cada día con una lista de tareas que necesito completar, y luego estructuro mi día alrededor de ellas. También trato de bloquear tiempo para tareas importantes e, incluso, tiempo para descansar un poco entre reuniones y así estar en cada una más enfocado y presente con mis cinco sentidos.

Otro punto clave y que libera muchísimo es poder delegar muchas tareas y empoderar a tu gente para que ellos tomen las decisiones, así no solo tienes tiempo para poder enfocarte en las prioridades críticas, sino que mantienes el equipo motivado y aprendiendo todos los días. En P&G, tenemos un equipo muy talentoso y confío en ellos para hacer su trabajo".

IVONNE MONTIEL

CEO DE SAM'S CLUB MÉXICO

El ritmo acelerado que tiene la ciudad nos orilla a vivir corriendo y siempre a prisa; creamos hábitos alrededor de este estilo de vida y pedimos constantemente que los días duren más de 24 horas. Pero la realidad es que 24 horas son más que suficientes para cumplir todo lo que tenemos que hacer día con día... claro, si nos organizamos bien.

Es imperativo detenernos un momento y analizar nuestros hábitos y costumbres; debemos preguntarnos ¿cuánto tiempo le destinamos a las actividades?, ¿cuánto tiempo postergamos ciertos pendientes?, ¿cuáles son nuestras prioridades diarias? Debemos crear una bitácora y tener claro lo que queremos hacer y lograr para el final del día, esto nos permitirá mejorar nuestro desempeño personal y profesional en el corto, mediano y largo plazo.

Para mí, ser líder también implica desarrollar hábitos sanos que me permitan dar el 100% en todos los ámbitos en los que me desarrollo; conmigo, con mi familia y con mi equipo. Para esto, sin duda lo que ha marcado la diferencia en mi vida es planificar mi día priorizando y destinando un tiempo establecido para cada actividad, delegar tareas y confiar en las personas que componen mi red de apoyo y quienes me ayudarán a lograr las metas establecidas. Además de tomar descansos y pausas para dar un respiro y analizar si el rumbo en el que voy es el correcto o si tengo que ajustar dirección; buscar una actividad que me permita despejar la mente y activar el cuerpo. Con esto, te aseguro que tendrás una mente más clara, la creatividad fluirá mejor y lo mejor, ¡te sentirás increíble!

Gestionar nuestro trabajo para asegurar que estamos utilizando el tiempo de la manera más efectiva posible es clave.

Identificar objetivos y crear hábitos nos permiten establecer correctamente las prioridades del día, no solo en el trabajo sino para el espacio destinado al descanso y cuidado personal, elementos necesarios para reducir el estrés y tener una vida más plena".

LEONARDO BURCIUS

DIRECTOR GENERAL DE MSD SALUD ANIMAL EN MÉXICO

"Es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore la importancia de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como el enfoque en la calidad y la eficiencia.

Para evitar la sensación de que el día no es suficiente, es necesario adoptar estrategias que nos permitan optimizar nuestro tiempo, tales como establecer prioridades, delegar responsabilidades e implementar técnicas de organización personal.

Es muy importante trabajar en equipo y adaptarnos al entorno, vivir el presente. Siempre motivo a mi equipo a buscar oportunidades y a estar enfocados en nuestro propósito, lo que nos permitirá superar los objetivos trazados.

Al crear un entorno que apoye la gestión efectiva del tiempo y el bienestar de nuestros colegas, podemos potenciar la motivación, la creatividad y la satisfacción laboral, lo que a su vez se traducirá en un impacto positivo para una compañía como la nuestra, donde son primordiales la innovación, el desarrollo y el bienestar de los animales, así como de las personas que trabajan con ellos".

FOTOS: PEPE PADILLA, ARMANDO ACOSTA, CORTESÍA

LOS MEJORES MEZCALES DE MÉXICO

Especialistas gastronómicos se reunieron para una cata a ciegas de mezcales, descubriendo un universo de sabores que refleja la riqueza del suelo mexicano.

MexBest se reinventa en 2024 para convertirse en la guía más completa para viajeros y amantes de la gastronomía; de este modo, es una plataforma *always on* con la mejor curaduría de hoteles, restaurantes, bares, guías de destinos y tips de viaje.

Así, este año se celebra la cuarta edición de la premiación MexBest, la esperada ceremonia donde anualmente se distingue lo mejor de la gastronomía y la hospitalidad en México. Precisamente, este año se suma a los reconocimientos uno de los destilados más emblemáticos del país: el mezcal.

En torno a este destilado, se reunió a un panel de expertos de la industria gastronómica y de bebidas para una cata a ciegas, donde se determinaron los tres mezcales más destacados de México.

El grupo de especialistas fue guiado por el *sommelier* Nicolás Nolck Uribe, quien tiene una importante trayectoria en restaurantes como Les Celebrites (Hotel Nikko), Maxim's de París, Au Pied De Cochon, Alfredo di Roma y El Chapulín.

En la sesión de la cata totalmente a ciegas se evaluaron los mezcales espadín joven con mayor venta en el país, según la lista de ISCAM*, para seleccionar los mejores.

ron los encargados de probar y asignarle la calificación a los diversos mezcales. Entre los miembros del jurado estaban:

- **Alfredo Dillanes,** gerente, restaurante El Tigre Silencioso
- **Eleazar Ángeles,** dueño, restaurante Somsaa
- **Karina Arellano,** directora de bebidas, restaurante Ticuchi
- **Armando Camacho,** gerente, restaurante Contramar
- **Pedro García,** director de bebidas, restaurante Contramar
- **Pepe Salinas,** chef, restaurante El Balcón del Zócalo
- **Fernando Torres,** chef, restaurante Aúna
- **Karina Mejía,** chef, restaurante Siembra Comedor
- **Carlos Galán,** gerente, restaurante Siembra Comedor
- **Diego Salazar**, periodista
- **Rodrigo Castro**, Fifty Mills
- **Miguel Ángel González**, *sommelier*, restaurante Cana
- **Nils Bernstein**, periodista
- **Fernando Pérez Vera**, director, Morelia en Boca
- **Mariana Camacho**, periodista

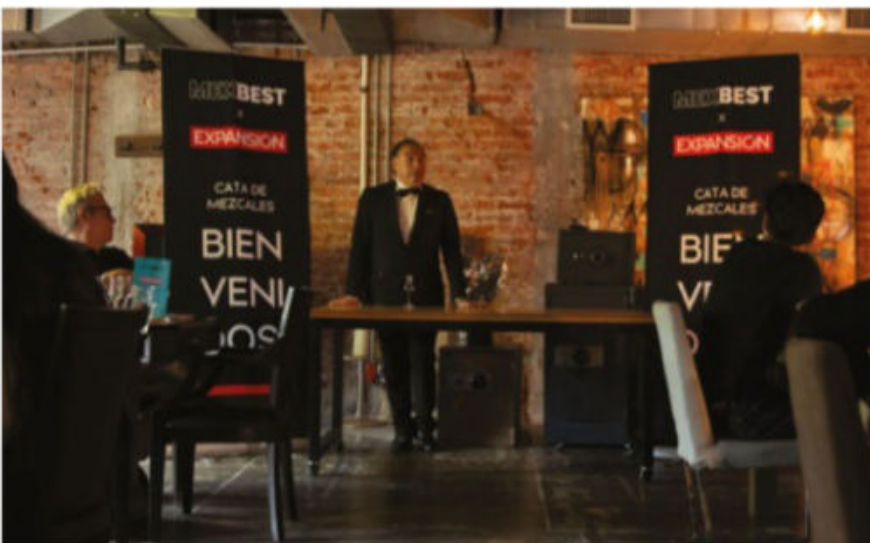
La evaluación se realizó con base en puntajes otorgados en cuanto a diversos criterios de cada mezcal, pudiendo obtener hasta un máximo de 100 puntos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Vista. Color, limpidez, intensidad y brillo.
Olfato. Intensidad, calidad, elegancia y persistencia.
Gusto. Intensidad, calidad, elegancia, persistencia.
Impresión general. Equilibrio, tipicidad, defectos potenciales.

LOS ELEGIDOS
En esta ocasión, los tres mezcales que quedaron seleccionados como los mejores de México son:
- Santo Gusano
- Mil Diablos
- Diestro

OTROS NOTABLES MEZCALES PARTICIPANTES:
- Amarás
- Bruxo 1
- Creyente
- Las Garrafas
- Los Danzantes
- Mitre
- Montelobos
- Pierde Almas
- The Lost Explorer
- 400 Conejos

** ISCAM es una herramienta encargada de la medición y análisis de las dinámicas de mercado en el Canal Mayoreo. https://iscam.com/ Lista de Iscam Agosto 2023.*

FOTOS: JONATHAN VÁZQUEZ / EXPANSIÓN

MEZCAL SANTO GUSANO

Originario de San Dionisio Ocotepec, Oaxaca. Es un mezcal espadín 100% artesanal, con 40° de alcohol, producido por el maestro mezcalero Arturo Martínez.

"Equilibrado, elegante, sutil y complejo":
Armando Camacho, restaurante Contramar.

MEZCAL MIL DIABLOS

De Santiago Matatlán, Oaxaca, el mezcal Mil Diablos es de 36°, producido por el maestro mezcalero Juan Morales.

"Fresco, me recuerda a una cascada o río, elegante, sutil":
Miguel Ángel González, restaurante Cana.

MEZCAL DIESTRO

Procedente de Tlacolula, Oaxaca, mezcal Diestro cuenta con 46.6° de alcohol, producido 100% de forma artesanal por el maestro mezcalero Rodolfo Juan Juárez y destilado en cobre.

"Mucha persistencia en boca y buena armonía de matices":
Fernando Torres, restaurante Auna.

YOUTUBE

UN CAMALEÓN QUE SE MUEVE RÁPIDO

Neal Mohan, CEO de YouTube, es cauteloso y flexible, dos habilidades que le permiten comandar una de las plataformas más cambiantes de la industria.

POR: *Eréndira Reyes*

MUSIC
NEAL MOHAN EN ENTREVISTA
FOTO DE PORTADA: KATIE THOMPSON/YOUTUBE

ouTube se aproxima a sus 20 años convertido en un camaleón en el vasto paisaje digital, adaptándose y transformándose con cada cambio de entorno. La plataforma ha evolucionado con las tendencias emergentes y con las tonalidades de la innovación tecnológica. Un cambio que la ha llevado en los últimos años a regresar a sus orígenes, donde la duración de los videos era más corta, no por tendencia, sino por un tema económico.

En sus inicios, la empresa fundada por Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim tenía una misión sencilla: compartir videos. Pero a medida que la luz del mundo digital cambiaba, YouTube empezó a mostrar nuevos colores. Con la llegada de los videos virales y la expansión global, su piel cambió y se volvió más creativa y diversa. La compañía se extendió para abarcar una multitud de contenidos, desde tutoriales de maquillaje hasta conferencias de académicos.

Bajo la dirección de Susan Wojcicki, entre 2014 y 2023, se adaptó a los desafíos del entorno, protegiéndose de los depredadores del mercado y atrayendo a anunciantes con su despliegue de oportunidades. Enfrentó tormentas y desafíos, el denominado 'Adpocalypse', en 2017, cuando varios anunciantes, algunos de ellos grandes patrocinadores, retiraron sus campañas. YouTube viró la estrategia, adoptando nuevos matices, con políticas más estrictas y nuevas formas de monetización.

Ahora, con Neal Mohan al mando, un puesto al que llegó en febrero del año pasado, tras la renuncia de Wojcicki (quien en agosto falleció de cáncer), la compañía sigue su evolución. Enfrenta la competencia de nuevos jugadores, que con pieles frescas, como TikTok, la obligan a seguir transformándose. Y a los anunciantes los empuja también a explorar un baile constante de colores, como la vasta y cambiante naturaleza del contenido digital.

"YouTube sigue siendo el mejor lugar para los creadores de contenido para generar ganancias. Y seguimos haciendo crecer eso con la publicidad, pero también con muchos productos directos al consumidor, como membresías de canal, Super Chat, Super Stickers. Siempre estamos encontrando nuevas formas para generar ingresos, pues a partir de darse a conocer aquí es que muchos generan otros negocios, se crea la *creator economy*", señala Mohan, desde su oficina californiana.

> **"YOUTUBE SIGUE SIENDO EL MEJOR LUGAR PARA LOS CREADORES DE CONTENIDO PARA GENERAR GANANCIAS."**
>
> Neal Mohan, CEO de YouTube

PRIMER CAMBIO DE PIEL: MONETIZAR

El primer video que se publicó en YouTube fue *Me at the zoo* y estaba protagonizado por Jawed Karim. Era el 23 de abril de 2005, dos meses después de ser creada por el propio Karim y dos exempleados más de PayPal, que buscaban compartir videos de una fiesta a la que habían asistido sin que se

▸ **COMUNIDAD.** Neal Mohan, aún como jefe de Producto de YouTube, se rodeó de creadores de contenido para hacer sonar la campana del Nasdaq, en mayo de 2016.

perdiera la calidad de los mismos. Este video corto muestra a Karim en el zoológico de San Diego hablando sobre los elefantes y marcó la primera piel de la empresa: videos cortos que expresaran momentos casuales.

En ese momento, no había monetización y los primeros ingresos provinieron de asociaciones estratégicas y del programa de publicidad AdSense de Google, que se integró tras la adquisición de YouTube por parte de la tecnológica con sede en Mountain View, apenas un año después de su creación, por 1,650 millones de dólares. El monto podría parecer demasiado para una empresa tan joven, pero dio resultados. "En 2019, YouTube generó aproximadamente 15,000 millones en ingresos publicitarios, una cifra nueve veces mayor que lo que Google pagó por la plataforma en 2006. Esto subraya el crecimiento exponencial y el impacto significativo que ha tenido en el ecosistema digital y en los ingresos de la empresa", señala Sara Lebow, analista senior de eMarketer, en un análisis de la consultora.

En aquel entonces, los anuncios en video *pre-roll* y los *banners* eran las principales formas de generar ingresos, y los creadores dependían, en gran medida, de acuerdos externos y patrocinadores para monetizar su contenido. Los cofundadores de YouTube tomaron caminos distintos tras la venta. Hurley fue CEO hasta 2010 y, posteriormente, se convirtió en un asesor de la empresa. Chen también permaneció un tiempo con la compañía antes de aventurarse en otros proyectos. Y así el primer cambio de color se dio, pero, de acuerdo con Mohan, evidenció la fortaleza de su piel: los creadores.

La relevancia de su aparición incluso creó el concepto de Creator Economy que, de acuerdo con Geana Barbosa, gerente general de Hootsuite, ha sumado en los últimos años ganancias de hasta 100,000 millones de dólares en todo el mundo. Además de personajes que se volvieron marcas, como Yuya, en el caso de México.

▸ INGRESOS POR PUBLICIDAD, AL ALZA

La plataforma ha duplicado sus ingresos globales por publicidad en los últimos cinco años.

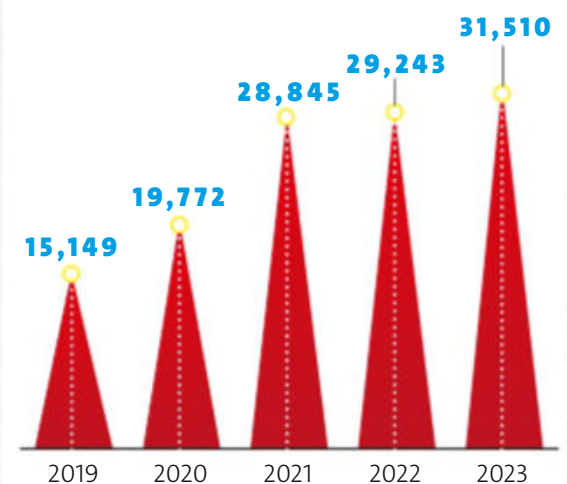
CIFRAS EN MDD

FUENTE: Reportes financieros de YouTube.

FOTO: ROMMEL DEMANO/GETTY IMAGES

> LOS CREADORES SON EL CORAZÓN DE YOUTUBE Y SEGUIRÁN DESEMPEÑANDO UN PAPEL INCREÍBLEMENTE IMPORTANTE PARA AYUDARNOS A COMPRENDER A LA AUDIENCIA, ACEPTAR Y ADAPTARSE AL MUNDO.
>
> Neal Mohan, CEO de YouTube

"Los creadores son el corazón de YouTube y seguirán desempeñando un papel increíblemente importante para ayudarnos a comprender a la audiencia, aceptar y adaptarse al mundo", afirma Mohan.

Pensando en ellos, los primeros anuncios con los que experimentó la empresa llegaron en 2007, tras introducir dos herramientas: InVideo y el Programa de Socios, que permitía a los creadores de contenido ganar dinero a través de la publicidad. "Parte de la esencia de este tipo de contenido era lo espontáneo y rápido de consumir, pero después vino el cambio, pues para poder tener más anuncios, muchos creadores empezaron a extender sus videos", explica Barbosa. Esto generó cambios en la forma como los creadores se desarrollaron.

Alan Estrada, creador del canal mexicano especializado en viajes *Alan por el mundo*, uno de los más populares y que más años lleva en la plataforma (cumplió 14 este año), ha visto su evolución. "Antes te encontrabas un repertorio de nostalgia, donde podías ver videos de programas descontinuados o viejos, donde se podían subir videos de solo 10 minutos, ahora podemos hacer contenidos de horas, en mejor resolución y con temas nuevos, curiosos, que son preguntas que se transforman en un contenido", explica.

YouTube empezó a tomar otro color. La producción de contenidos se especializó y los comerciales evolucionaron. "Hoy, algunos de nuestros mayores 'competidores' se han convertido en nuestros mayores socios. Por ejemplo, Netflix tiene una presencia muy fuerte en YouTube. Utilizan nuestra plataforma para atraer a sus seguidores, no solo produciendo contenido endémico, sino que también fueron los primeros en adoptar Shorts y organizar eventos digitales para fanáticos", apunta Mohan, quien reitera que otra transformación que ha vivido la empresa es contenido más producido.

2,000

millones de usuarios activos tenía YouTube Shorts en junio de 2023, un crecimiento del 33% desde los 1,500 del año anterior, según Statista.

SEGUNDO CAMBIO: PRODUCCIÓN Y CONTROL

La primera oleada del boom del *streaming* tuvo como protagonista a YouTube, pero pronto llegaron sus primeros competidores, que empezaron a empujar una nueva tendencia hacia la creación de contenido de calidad, que fuera accesible y que pusiera en jaque a los medios tradicionales.

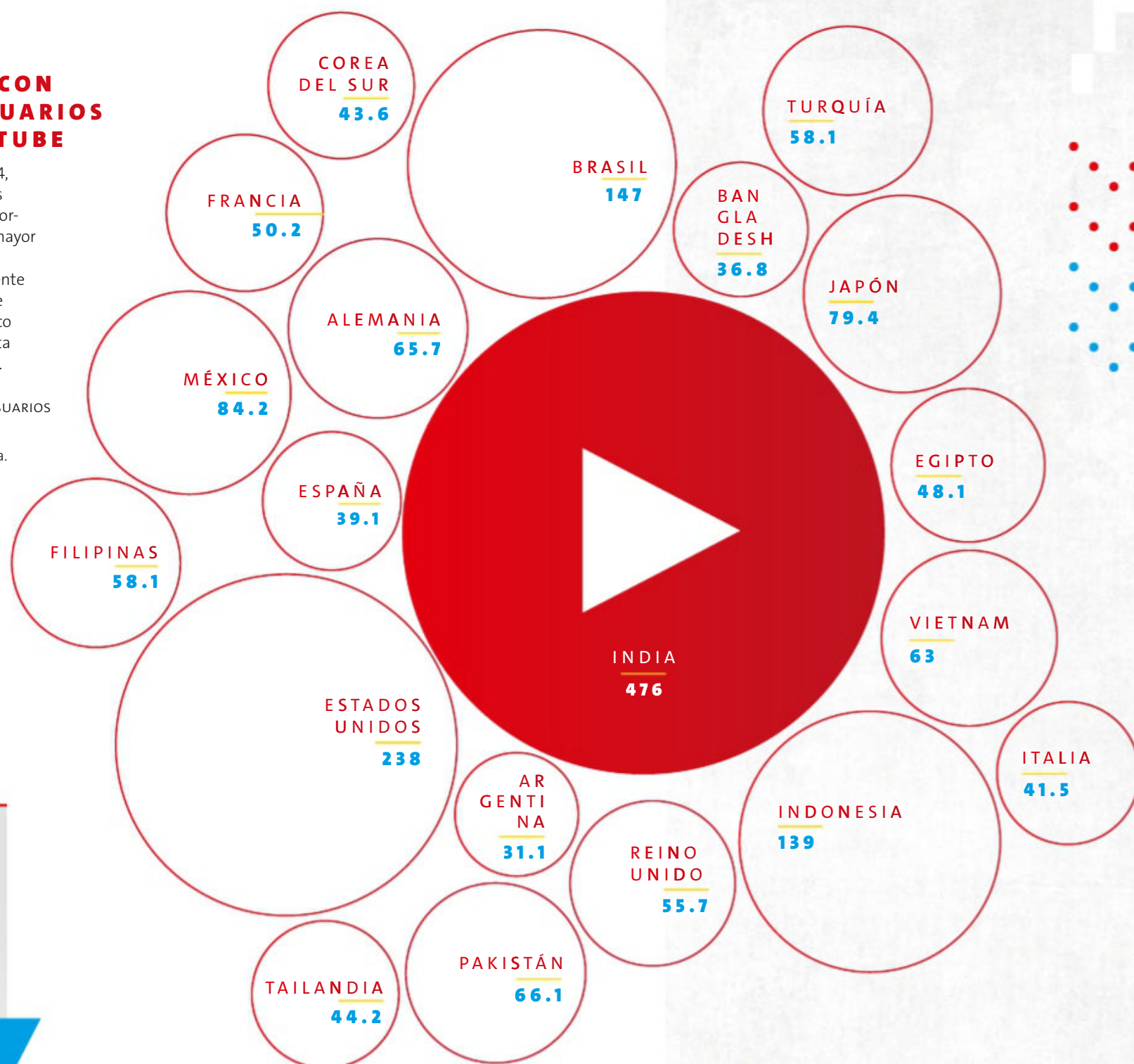
Netflix, originalmente una compañía de alquiler de DVD por correo, lanzó su servicio de transmisión en línea en 2007. Este cambio permitió a los suscriptores ver contenido de forma instantánea en sus computadoras. El año 2010 marcó el inicio de su expansión internacional y el auge del *streaming* como una alternativa popular a la televisión por cable.

Mohan reconoce este acompañamiento entre los servicios de *streaming* y la plataforma, y pone como ejemplo los recientes juegos olímpicos. "Pensamos que YouTube es un complemento de la televisión y los deportes son un gran ejemplo. Los aficionados siguen reunién-

PAÍSES CON MÁS USUARIOS DE YOUTUBE

En abril de 2024, India era el país donde la plataforma tenía una mayor audiencia, con aproximadamente 476 millones de usuarios. México está en la quinta posición global.

MILLONES DE USUARIOS

FUENTE: Statista.

dose en torno a eventos en directo, como la Eurocopa o los juegos olímpicos, pero, al mismo tiempo, acuden a YouTube para ponerse al día con los momentos más destacados, saber más sobre sus atletas favoritos, aprender más sobre la historia de ciertos deportes, seguir sus rutinas de entrenamiento o aprender a hacer ciertos trucos", apunta.

Esto ha generado, de acuerdo con Barbosa, una profesionalización en el contenido dentro de la plataforma, donde medios de comunicación y creadores se han vuelto referentes de información en video. "Pero la popularidad también trae consecuencias, y entre más viral y amplio, más riesgo". Vino entonces otro depredador al acecho: la falta de regulación.

Durante su gestión, Wojcicki, quien antes fue la vicepresidenta de Publicidad y Comercio de Google, supervisó varios proyectos, como la expansión de YouTube a más de 100 países y la introducción de servicios como YouTube Red (ahora YouTube Premium), YouTube TV y YouTube Shorts. Pero también lideró la firma durante momentos difíciles, como el 'Adpocalypse', en marzo de 2017, en el que varias marcas salieron de la plataforma tras descubrir que sus anuncios aparecían junto a contenido extremista, que promovía discursos de odio o que era inapropiado. Gigantes como Disney y McDonald's fueron algunos de los que abandonaron YouTube, provocando una crisis en la monetización de muchos creadores de contenido. En algunos casos, los ingresos de los creadores cayeron entre el 80 y el 99%, de acuerdo con datos del sitio especializado en entretenimiento Tubefilter.

Como respuesta, la plataforma implementó nuevas políticas de moderación de contenido y ajustó sus algoritmos de colocación de anuncios. Estas medidas incluían la desmonetización de videos que no cumplían con las nuevas directrices de piezas amigables para los anunciantes, lo que afectó a muchos

creadores que, aunque no publicaban contenido ofensivo, se vieron penalizados por la nueva política.

"Esta industria es compleja y se encuentra en constante cambio, pero hemos estado en el panorama como sus socios durante más de 15 años. Creemos que cuando ellos tienen éxito, nosotros tenemos éxito, y estamos seguros de que a medida que sigamos construyendo contenidos, continuaremos brindando a los anunciantes más y más razones para quedarse con nosotros", dice Mohan.

Sin embargo, muchos de los creadores que se vieron afectados por la plataforma salieron de la misma y empezaron a usar herramientas como Patreon, mientras que otras *apps* empezaron a desarrollarse, como fue el caso de Nebula, un *streaming* que se lanzó el 23 de mayo de 2019, y que se enfoca en el desarrollo de videos producidos por académicos, pódcasters y creadores que quieren experimentar sin sufrir con el algoritmo de YouTube. Y, claro, la gran competencia de la plataforma, TikTok.

"A final de cuentas, la competencia es buena para el ecosistema: nos mantiene a todos alerta y ayuda a hacer crecer el pastel. Para YouTube, pienso en esto de tres maneras: somos lo que los consumidores quieren ver, sabemos cómo hacer 'En vivo' y lo hacemos bien, y tercero, impulsamos un ecosistema sustancial de suscripción y publicidad", revira el directivo de la plataforma.

La audiencia de YouTube permanece en ascenso. Hasta marzo de 2024, la plataforma contaba con 2,700 millones de usuarios activos mensuales, lo que significa que es la segunda plataforma más grande del mundo, seguida de Facebook, que dejó de reportar sus desagregados por red social en este mismo año fiscal. La página más visitada es el buscador de Google.

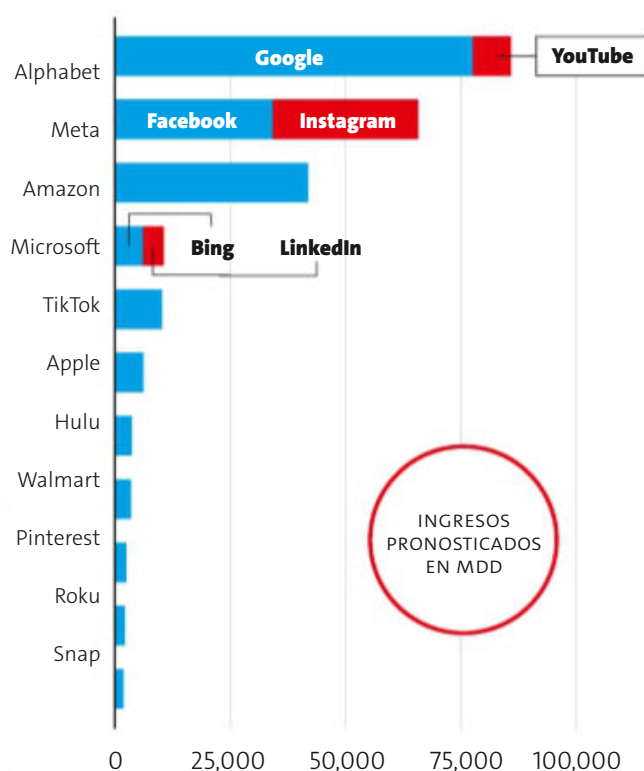
"Si YouTube no fuera propiedad de la empresa matriz Alphabet, que también es propietaria de Google, seguiría estando entre las 10 principales plataformas de publicidad digital de Estados Unidos por ingresos, por delante de Apple, Hulu y Walmart", señala Lebow.

Un ejemplo del contenido en vivo que impulsa la plataforma es lo sucedido con Coachella, cuyas actuaciones se pueden disfrutar en vivo, desde el salón de cualquier hogar del mundo, a través de YouTube. De acuerdo con Mohan, los videos del canal oficial de este popular festival de música, que se celebra en California, tuvieron más de 1,000 millones de visitas. La plataforma señala que más de la mitad de las reproducciones en vivo de este evento provinieron de fuera de Estados Unidos.

Mientras que otro de los esfuerzos que les ha sumado acuerdos con empresas es lo que recién sucedió con los Juegos Olímpicos de París 2024, donde la empresa se unió a Claro Sports con el fin de dar transmisión a México y América Latina. Joe Aboumrad, director de Claro Sports, señala que con la experiencia de Tokio 2020, la empresa decidió volver a apostar con la plataforma con el fin de superar los 600 millones de visitas que obtuvieron hace cuatro años.

Aunque en el terreno de los en vivo Twitch sigue siendo el líder en términos de horas de visualización, especialmente, en contenido relacionado con videojuegos, donde su enfoque principal le otorga una comunidad comprometida de 15 millones de usuarios diarios que están allí exclusivamente para interactuar en tiempo real. Sin embargo, su sistema de descubrimiento de contenido es limitado, favoreciendo a los *streamers* más grandes, lo que dificulta que los nuevos creadores se destaquen.

UNA GRAN PLATAFORMA DE PUBLICIDAD

Con sus ingresos publicitarios, si YouTube no fuera propiedad de la empresa matriz Alphabet, que también es propietaria de Google, seguiría estando entre las 10 principales plataformas de publicidad digital de Estados Unidos por ingresos.

FUENTE: eMarketer, a marzo de 2024.

Por otro lado, YouTube tiene una audiencia mucho más grande, con 122 millones de usuarios activos diarios, aunque la mayoría consume contenido pregrabado, por lo que su algoritmo ofrece un descubrimiento más avanzado que facilita que los creadores más pequeños alcancen nuevas audiencias.

Además, la empresa señaló tener 100 millones de suscriptores en YouTube Premium y Music, incluidos los de prueba. En cuanto a la audiencia, India lidera en términos de número de usuarios, con 476 millones, lo que representa un 18.68% del total global. Le siguen Estados Unidos, con 238 millones; Brasil, con 147 millones; Indonesia, con 139, y, en quinto lugar, México, con más de 84 millones de usuarios.

50%

crecen los canales que suben videos cortos en la plataforma cada año. Hoy, Shorts tiene un promedio de 70,000 millones de vistas al día.

TERCER TONO: MIRADA ÁGIL Y ADAPTACIÓN

Los camaleones son famosos por tres aspectos: su habilidad para cambiar de color ante las circunstancias, su lengua rápida y alargada para conseguir alimento y la facilidad de mover los ojos de manera independiente uno del otro.

YouTube ha sido en cierta forma independiente en muchos sentidos de Google y Alphabet, su empresa matriz, y Mohan, que fue jefe de Producto de la plataforma entre 2015 y 2023, es conocido entre sus compañeros de Google por su carácter calmado y reflexivo, y durante la llamada con *Expansión* mantiene este semblante. Características que le ayudarán a adaptar a las necesidades del futuro esta plataforma con desafíos significativos, como la competencia con TikTok y otros servicios de video.

“Creamos Shorts en 2021 para responder a la enorme demanda de videos cortos por parte de creadores y espectadores, y estamos muy satisfechos con su éxito hasta ahora. Hemos visto un crecimiento increíble a nivel mundial desde que presentamos una versión beta inicial hace casi cuatro años. Ahora, Shorts tiene un promedio de más de 70,000 millones de visitas diarias y la cantidad de canales que suben videos cortos ha crecido un 50% año tras año”, afirma Mohan. Esta propuesta, agrega, seguirá recibiendo inversión, pues es una apuesta a largo plazo.

Y esta adaptación, de acuerdo con Geana Barbosa, es un regreso a la piel que tuvo la plataforma hace unos años. “Volvemos al video corto porque la audiencia y los anunciantes lo piden, pero seguimos buscando tutoriales de una hora, donde nos expliquen, paso a paso, qué puedo hacer en mi casa cuando necesito arreglar algún desperfecto. Esa facilidad de encuentro entre usuario y contenido ha permitido que la plataforma tenga una audiencia variada”, señala la especialista.

Hasta 2023, datos de Demand Sage, firma especializada en *social media,* señalan que la audiencia de la plataforma es predominantemente de hombres, que son el 53.9% del total, mientras que las mujeres representan el 46.1%, con una gran concentración de usuarios de entre 25 y 34 años de edad. Mientras que su principal competencia, TikTok, se centra en una audiencia joven, con el 38.9% de sus usuarios publicitarios de entre 18 y 24 años. El siguiente grupo demográfico importante corresponde a los usuarios de 25 a 34 años, que representan el 32.4% del total. Además, TikTok tiene una ligera mayoría de usuarias femeninas (54.1%) frente a usuarios masculinos (45.9%) en su plataforma publicitaria.

Mohan señala que, a nivel estratégico, la empresa quiere seguir apoyando la economía de creadores, a los que en los últimos tres años han pagado más de 70,000 millones de dólares, *youtubers* que son medios de comunicación, músicos y generadores de contenido.

¿QUIÉN USA LAS REDES SOCIALES?

Estos son los demográficos por edad y porcentaje de usuarios sobre 100 que respondió haber usado al menos una vez al mes las siguientes redes sociales en EU.

Plataforma	18-29	30-49	50-64	65+
Facebook	67	75	69	58
Instagram	78	59	35	15
LinkedIn	32	40	31	12
Twitter (X)	42	27	17	6
Pinterest	45	40	33	21
Snapchat	65	30	13	4
YouTube	93	92	83	60
WhatsApp	32	38	29	16
Reddit	44	31	11	3
TikTok	62	39	24	10
BeReal	12	3	1	<1

FUENTE: Pew Research, encuesta hecha del 19 de mayo al 5 de septiembre de 2023.

Pero el ejecutivo sabe que hay retos en el corto plazo, como el uso de IA generativa y derechos de autor. “El hecho de que un video se genere o no utilizando IA no afecta nuestra responsabilidad legal de proporcionar una solución cuando un titular de derechos nos notifique adecuadamente que su trabajo protegido por derechos de autor se ha utilizado sin permiso, dando esta vía para que los titulares de derechos eliminen contenido que, supuestamente, infringe su expresión protegida por derechos de autor”.

De acuerdo con Mohan, la IA debería potenciar la creatividad humana, no reemplazarla. Y todos deberían tener acceso a herramientas de inteligencia artificial que traspasaran los límites de la expresión creativa. Por ello es que han generado herramientas como Dream Screen o Music AI Incubator, además de experimentos como Dream Track que buscan brindar nuevas vías para que los creadores y artistas potencien sus propios procesos creativos.

“Si bien nos apoyamos en el potencial de la IA para impulsar la creatividad, también queremos asegurarnos de contar con las protecciones y barreras adecuadas. En marzo de 2024 implementamos el etiquetado de contenido sintético, que requiere que los creadores señalen contenido que esté significativamente alterado o generado sintéticamente y que parezca realista”, precisa el CEO de YouTube.

Con elecciones en puerta en Estados Unidos, y con demandas que empiezan a llegar por parte de la industria creativa, la pregunta que surge entre analistas, como Barbosa o Lebow, es cuántas capas más de transformación tendrá esta compañía, que no solo traerá nuevas preguntas al propio Mohan, sino también regulaciones para las plataformas digitales.

De cara al futuro, el directivo es consciente de las nuevas polémicas que podría traer el uso de IA. Uno de los caso que ha sonado este año ha sido una demanda interpuesta por algunos creadores de contenido a OpenAI, la tecnológica fundada por Sam Altman, quienes argumentan que tomaron algunos videos de YouTube para entrenar a su popular chatbot ChatGPT. Sin embargo, Mohan apunta sobre el tema que si esto se prueba, sería una clara falta a los criterios de la plataforma y el inicio de nuevas conversaciones que impactarán a YouTube, pero también a otras plataformas, como TikTok.

¿TU NEGOCIO UTILIZA DATOS PERSONALES?

¡Dale valor a tu empresa!

¡Porta el sello de confianza REA-INAI!

- ***Brinda seguridad***
- ***Disminuye costos***
- ***Mejora la imagen de tu empresa***
- ***Demuestra el cumplimiento de ley***
- ***Protege el patrimonio de tu negocio***

INSCRIPCIÓN GRATUITA

INFORMES

https://registro-esquemas.inai.org.mx

spd-registro@inai.org.mx

Tel. 55 56642400 ext 2309

TU VI
Y EL DE

Patrocinado por

COCA-COLA
EL
GIGANTE
QUIERE
MÁS
FOTO DE PORTADA:
DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

COCA-COLA

CONSOLIDA EN MÉXICO UNA INDUSTRIA CENTENARIA QUE SE CUELA EN LA MAYOR PARTE *de los hogares del país. Su apuesta es tener una bebida para cada momento.*

POR: MARA ECHEVERRÍA

L

UIS FELIPE AVELLAR SE SIENTE EN MÉXICO, ADONDE LLEGÓ EN ENERO DE 2023, COMO EN CASA. EL PRESIDENTE DE COCA-COLA MÉXICO DESCUBRIÓ PRONTO AQUELLAS COSAS QUE LE RECORDABAN A BRASIL,

su país natal. E, incluso, encontró en el portafolio de la empresa una bebida que le recuerda los sabores locales del lugar donde creció.

"Me encanta Del Valle Frut de guayaba, también, el Delaware Punch, que es una bebida bien local, pero tiene una base uva que es un sabor muy popular en Brasil y aquí no es tanto. Encontré en este nicho un poco del sabor de casa con la uva", dice el directivo, en una sala de juntas del edificio de la empresa, desde donde se observa el castillo de Chapultepec.

Que Avellar encuentre en los sabores de las diferentes bebidas que componen el portafolio de la compañía un guiño a su hogar no es casualidad. La empresa ha desarrollado una gama de productos más allá de la categoría de refrescos, un espectro que considera leche, tés, inclu-

so bebidas mezcladas con alcohol, las *ready to drink*, lo que le ha permitido estar en nueve de cada 10 hogares en el país. La idea es que un producto hecho por la empresa acompañe a los mexicanos desde el café de la mañana hasta una 'paloma' o un whisky en la noche.

El directivo presume que, de acuerdo con datos históricos de Kantar, su penetración en los hogares mexicanos está entre el 98 y el 99%, con variaciones acorde con las estacionalidades, como las épocas de más calor. "En casi todos los hogares mexicanos en algún momento del año está una Coca-Cola y el desafío es cómo, a través de ofertas de accesibilidad, incrementas esta frecuencia de consumo del portafolio", apunta.

Con más de dos décadas en la compañía, y tras liderar las operaciones de la empresa en su país y en el sur del continente americano, adonde regresó después de haber pasado un par de años en Sudáfrica, Avellar destaca que esa apertura del consumidor mexicano a la experimentación y a probar nuevas marcas y categorías genera un campo muy fértil para la empresa. "Desde Atlanta, cuando miran la oportunidad en otros mercados y ven a México como la referencia de desarrollo de consumo per cápita en el universo de Coca-Cola, nos preguntan cuál país puede ser el siguiente México, y mi respuesta en general es que el siguiente México es otro México, porque todavía tenemos mucha oportunidad aquí", asegura.

Esa ambición y seguridad en las posibilidades de crecimiento en México se sustentan, asegura, en la fortaleza para responder con rapidez a los cambios en los hábitos de los consumidores y en conocerlos de tal manera que es posible detectar cuándo se acerca un cambio y adelantarse a la tendencia. Además, la compañía no escatima en entrar a nuevas categorías. Es este mix de diferentes marcas, entre las que se encuentran Santa Clara, Ciel, Ades o Fuze Tea, por enlistar algunas, uno de los pilares con los que la empresa de origen estadounidense asegura su entrada a todos los hogares.

México es, además, el único país en América Latina que cuenta con un centro de investigación y desarrollo. En este centro tecnológico se desmenuzan los *insights* del consumidor, de los clientes y del negocio en las diferentes regiones del país. Y se desarrollan

40,000

TRANSACCIONES CADA MINUTO REGISTRÓ COCA-COLA MÉXICO EN 2023, LO QUE SUPUSO 20,000 MILLONES EN TODO EL AÑO.

las diversas fórmulas y perfiles de sabor de los productos con los que la empresa sale al mercado en las categorías donde ya tiene presencia o en las que debuta para colocarse en los diversos momentos de consumo. En este laboratorio nació, por ejemplo, Flashlyte, una bebida rehidratante que en junio cumplió un año en el mercado.

La labor para crear nuevas bebidas no se encasilla en elaborar productos al por mayor, explica Avellar; el desafío es encontrar un balance que englobe los gustos de los mexicanos, una fórmula que también aplican al momento de calibrar las bebidas que nacen en otros países según el paladar local.

“Parece sencillo hacer una bebida, pero es un trabajo muy diligente y cuidadoso. Hemos intentado encontrar el balance, porque si creamos 500 formas del mismo perfil, porque el sureste es distinto del noreste, se vuelve una locura, y al final, el consumidor tiene sus características, pero somos humanos y más parecidos que lejanos en esencia”, afirma.

Esto confirma que la Coca-Cola es el mismo producto en cualquier lugar, aunque con un toque diferente en cada país, ante los ajustes de dulzor o más o menos fruta en otras bebidas. México es uno de los mercados en donde Coca-Cola tiene el portafolio más amplio, y aún hay espacio para nuevos productos y el desarrollo de categorías.

“El reto es cómo hacer crecer el portafolio de forma sostenible y rentable como un todo y con las capacidades que tiene el sistema en México y con la disponibilidad y curiosidad del consumidor mexicano a experimentar marcas nuevas y estar abierto a probar. Hemos encontrado caminos de crecimiento sostenible. Nos toca liderar el crecimiento como líderes de la industria que somos”, asegura el directivo.

140

REFRIGERADORES POR 10,000 HABITANTES TIENE LA EMPRESA EN EL PAÍS, LA TASA MÁS ALTA DEL MUNDO PARA LA COMPAÑÍA.

LÍDER DEL MERCADO. Luis Felipe Avellar, presidente de Coca-Cola México, explica la ruta para seguir creciendo en el país.

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

Raquel Jiménez, Customer Success Leader de NielsenIQ México, comenta que una de las características para las empresas que compiten en la categoría de bebidas no alcohólicas es que para ganar mercado deben conocer al consumidor, por tanto, una de las piezas fundamentales en el desarrollo del sector es la innovación. “Las bebidas alternativas están cobrando espacio en diferentes momentos de consumo y la innovación se vuelve importante porque en un segmento tan maduro hay nuevos sabores, presentaciones y puntos de precio, y las empresas tienen que diferenciarse para seguir capitalizando, sobre todo, en las categorías emergentes”, dice.

EL PROTAGONISMO DEL REFRESCO

Para Coca-Cola México, que con ocho embotelladoras (Arca Continental, Bebidas Refrescantes de Nogales, Bepensa, Coca-Cola FEMSA, Corporación del Fuerte, Corporación RICA, Embotelladora de Colima y Embotelladora del Nayar), Jugos del Valle-Santa Clara y sus plantas de reciclaje IMER y PetStar (la planta de reciclado de PET grado alimenticio más grande del mundo), integra la Industria Mexicana de Coca-Cola (IMCC), abarcar categorías como los tés, el agua embotellada o los jugos de frutas no significa que las carbonatadas pierdan protagonismo.

La meta es que todas las categorías mantengan el crecimiento. Y una de las posibilidades que la compañía ha encontrado para impulsar la marca Coca-Cola es la plataforma Creations, con la que se desarrollan interacciones con el consumidor a partir de la creación de la bebida más icónica de la compañía con variaciones de sabores a través de asociaciones con cantantes e *influencers*.

“

DESDE ATLANTA, CUANDO MIRAN LA OPORTUNIDAD EN OTROS MERCADOS Y VEN A MÉXICO COMO LA REFERENCIA DE DESARROLLO DE CONSUMO PER CÁPITA EN EL UNIVERSO DE COCA-COLA, NOS PREGUNTAN CUÁL PAÍS PUEDE SER EL SIGUIENTE MÉXICO Y MI RESPUESTA EN GENERAL ES QUE EL SIGUIENTE MÉXICO ES OTRO MÉXICO, PORQUE TODAVÍA TENEMOS MUCHA OPORTUNIDAD AQUÍ.

Luis Felipe Avellar,
presidente de Coca-Cola México.

La estrategia ha causado furor con lanzamientos como la edición limitada en colaboración con Rosalía y, más recientemente, con la galleta Oreo, con lo que la empresa ha logrado regresar la conversación alrededor de su bebida más icónica. “Con esta conversación alrededor de la marca, algunos consumidores que dejaron Coca-Cola o disminuyeron su consumo reconsideran volver”, dice Avellar.

Esto, además, implica repensar el rol del refresco, que también tiene un componente como mezclador de otras bebidas, como algunas alcohólicas. Así se han desarrollado productos como el Jack & Coke, con la marca de whisky Jack Daniel’s. Para el directivo brasileño, esta es otra oportunidad para atrapar al consumidor y generar demanda. En México, uno de los ejemplos es Topo Chico Hard Seltzer o los Cantaritos, de tequila con Topo Chico, que han llevado a la compañía a ponerse frente a frente hasta con las cerveceras, que también producen estas bebidas premezcladas y listas para tomar.

“Para nosotros es importante que todas las categorías sigan creciendo. No es un tema de avanzar en categorías para contrarrestar una caída, por decir, en refrescos, que es nuestro *core*. Sí hay otras categorías que vienen de una base más baja, en términos de niveles per cápita

de consumo, y como líderes de la industria nos toca desarrollarlas", comenta.

La innovación para mantener el dinamismo abarca todo el portafolio. En el mercado general de bebidas en México, el segmento de alternativas tiene crecimientos de ventas superiores al 25%, pero también el de refresco no deja de crecer: tan solo el alza del segmento de colas es del 15% en el último año, de acuerdo con datos compartidos por NielsenIQ.

"En México, debido a que es el mercado más relevante para esta categoría después de Estados Unidos, incluso en algunos hogares se prioriza la compra de esta bebida por encima de los productos básicos. No importa lo que pase en este país, los refrescos se van a seguir vendiendo", comenta la especialista de la firma de investigación de mercados.

La categoría de refrescos representó más del 60% de todas las bebidas no alcohólicas en el último año, de acuerdo con la consultora, mientras que el porcentaje restante lo ocupan productos como las bebidas hidratantes, isotónicas, jugos de fruta y agua embotellada. Esto significa que aún pueden tener un crecimiento y sumar una mayor base de consumidores conforme avance la madurez del mercado.

PARA TODOS. Coca-Cola trabaja una estrategia no solo de mix de marcas, también de diversificación de presentaciones y formatos.

Jimenez explica que, en lo que va de 2024, NielsenIQ México detectó la aparición de 80 nuevos productos en los anaqueles dentro de la categoría de refrescos de sabor, de los que 59 eran nuevas marcas, que suman una participación del 0.4% en la categoría, pero incrementos de ventas del 3.4%. "Que su ingreso sea mayor que su peso significa que la innovación está siendo efectiva", dice.

ACOMPAÑAR LAS COMIDAS

A lo largo de su historia desde su fundación en mayo de 1886 en Atlanta, Georgia, Coca-Cola ha construido el hábito de consumir un refresco u otra bebida con la comida, una costumbre con gran arraigo en México. Para el presidente de Coca-Cola en el país, el desafío es mantener y desarrollar nuevas ocasiones de consumo a lo largo del día, no solo a través de la gama de bebidas, sino manteniéndose al alcance de todos los consumidores.

Y en un país donde los hábitos de consumo viven cambios constantes, la adaptación de cada producto es una jugada clave. Por tanto, uno de los puntos para tener una de las marcas de la compañía en las mesas de todos los hogares y todos los restaurantes es la segmentación: desde la diversidad de bebidas en diferentes mercados, desde los *premium* hasta los más asequibles, hasta la mezcla de presentaciones y formatos.

"Hablamos de la conexión en las ocasiones correctas con el portafolio correcto, ampliando nuestra segmentación a asequibilidad y a 'premiurizar'. Se trata de destapar nuevas ocasiones de consumo que hoy no están exploradas y mantenernos presentes a lo largo del día", detalla Luis Felipe Avellar.

Entre el desarrollo de presentaciones, también una correcta ejecución de los puntos de contacto con los compradores es uno de los secretos de Coca-Cola, y se trata del despliegue

FOTO: ARTUR WIDAK / REUTERS

del producto en cada estante y refrigerador en tiendas, supermercados y otros canales de venta. México tiene, de hecho, la mayor tasa de refrigeradores de Coca-Cola del mundo, con 140 por cada 10,000 habitantes. "Si estoy presente en una ocasión, pero con el portafolio equivocado, pues no me van a consumir", apunta el directivo.

Avellar comenta que para poder mantener productos en el segmento *premium,* como con los lácteos de Santa Clara, es necesario determinar de forma interna las capacidades de los recursos de la empresa, como la producción y la distribución, además de la ejecución eficiente de recursos financieros y humanos. "Nosotros contribuimos al 1.3% del PIB de México, eso también da una mención de a dónde llega el portafolio", añade.

12%

AUMENTÓ LA BASE DE CONSUMIDORES SEMANALES ENTRE DICIEMBRE DE 2022 Y DICIEMBRE DE 2023.

> **"EL TALENTO QUE TENEMOS AQUÍ, POR LAS CONDICIONES EN LAS QUE VIVIMOS EN LATINOAMÉRICA, ES SUPERCREATIVO Y SUPERABIERTO, TOMA RIESGOS Y EMPODERA SUS DECISIONES. ES EL TIPO DE TALENTO QUE NECESITAMOS PARA QUE EL NEGOCIO SIGA CRECIENDO."**
>
> Luis Felipe Avellar,
> presidente de Coca-Cola México.

Jiménez, de NielsenIQ México, comenta que con el mix de bebidas, precios y tamaños, la industria se vuelve más grande y permite a los consumidores brincar de categorías, que han derivado en la aparición de presentaciones como los multipack en todos los puntos de venta y de los diferentes productos en el mercado.

Para el líder de la multinacional en México, es difícil precisar una cifra que represente la inversión anual que se destina a innovación y desarrollo, que también considera el gasto en los canales de comunicación con el consumidor. Esto ha derivado en la transformación en el marketing y en una transición desde los canales tradicionales, como la televisión, a otras mezclas de medios que ya suponen el 70% de la inversión, como las experiencias a través de eventos. Un ejemplo es el Coca-Cola Flow Fest, un festival de reguetón.

Si bien la compañía echa mano de herramientas como los *focus group* y el análisis de datos para conocer a los consumidores, el clímax de la nueva publicidad de la empresa se da en las activaciones, donde se hace una conexión con los potenciales consumidores de los productos que debutan en el mercado. "Hemos trabajado en los últimos años en la transición de la conexión con el consumidor desde interrupciones [con los comerciales en televisión o radio] a experiencias. "Creemos que el ciclo se cierra cuando hay una conexión emocional", dice.

A lo largo de los años, las campañas de Coca-Cola se han desarrollado desde un mensaje de amor, hermandad y unidad. Ahora, la compañía conecta las experiencias con puntos de pasión de las personas, como la música, que, a decir

del directivo, permanecen en el tiempo y lo que cambia es la forma de explotarlos.

"Hemos aprendido que la mejor forma de potencializar un punto de conexión es trasladarlo desde la experiencia máxima, que hace por ejemplo un Flow Fest, y conectarlo con el cliente con alguna promoción, como puede ser la descarga de alguna canción que lo lleve al punto de venta. Esto maximiza el ciclo de la experiencia con el consumidor", explica el directivo.

Estos ajustes en la mercadotecnia tienen resultados positivos. Coca-Cola es la marca favorita de los mexicanos. Según el Brand Footprint 2024 de Kantar, la marca obtuvo 1,444 Consumer Reach Points (CRPs), una métrica originada por la agencia de investigación de mercados para medir y comparar el éxito entre los diferentes mercados y regiones.

A nivel global, ocupa la posición 15 en el ranking de marcas más valiosas de Kantar en su edición 2024, con un valor de 106,453 millones de dólares.

"Toda marca de éxito debe tener un origen totémico, además de un anclaje al pasado asociado al producto o las firmas emocionales que provoca, y una promesa al futuro. Se trata de alentar esa necesidad de decirnos que estamos conectados con el hoy y el mañana", afirma Julio Pedrazuela, director de The Cocktail Analysis Latam, quien considera que Coca-Cola cumple estas características.

UN AÑO DE CELEBRACIONES

El futuro centrado en experiencias de la refresquera avanza. Este año celebró el centenario de Santa Clara y se alista para el despliegue de las activaciones que en 2026 van a estar relacionadas con su cumpleaños 100 en el país y con el desarrollo de la Copa Mundial de Futbol, que tendrá a México como país sede, junto a Estados Unidos y Canadá.

"Para celebrar a Santa Clara hicimos una serie de colaboraciones con artistas locales y nos ha ido bien y, de alguna forma, es lo que viene en 2026", dice Avellar sin revelar más respecto a los festejos de su centenario. "Millones de personas

NEGOCIO EFERVESCENTE

La Industria Mexicana de Coca-Cola es un motor económico en México:

- **1.3%** DE CONTRIBUCIÓN AL PIB DEL PAÍS.
- **5,600 MDD** DE PAGO DE IMPUESTOS DEL SISTEMA EN SU CONJUNTO.
- **5,700 MDD** DE IMPACTO EN EL SECTOR COMERCIO.
- **6,100 MDD** PARA ADQUIRIR BIENES Y SERVICIOS DE PROVEEDORES LOCALES.
- **+96,000** EMPLEOS DIRECTOS Y 757,000 INDIRECTOS.

FUENTE: Coca-Cola México.

NACIONAL. Las embotelladoras mexicanas Coca-Cola FEMSA y Arca Continental representan el 65% del volumen en Latinoamérica.

van a ver el partido con el estadio lleno y ese es el tope de la experiencia. Si desglosamos la conexión, podemos explorar y llevar un poco el mundial más cerca a los consumidores", añade.

EXPORTADOR DE TALENTO

México no es para Coca-Cola solo un país más. Supone el 45% del volumen de América Latina, una región desde la que la compañía ha escalado a colaboradores de las diferentes áreas a distintas posiciones a nivel global.

Según datos de la organización, la mitad del equipo de liderazgo ejecutivo y de los presidentes de unidades operativas han pasado por puestos directivos en la región durante una parte importante de sus carreras. Desde James Quincey, CEO de The Coca-Cola Company, que presidió la división de México entre 2005 y 2008, un periodo en el que lideró la adquisición de Jugos del Valle; al español Manuel Arroyo, director de Marketing Global de la compañía, que también fue presidente de Coca-Cola México de 2017 a 2019, entre otros.

Luis Felipe Avellar reconoce que, por ahora, está cómodo en su posición, mientras que una de sus mayores ambiciones es que México se mantenga como semillero de talento para la compañía a nivel mundial. Por ello, quiere ser un líder habilitador de talento y, al mismo tiempo, conservar la posición de México como pionero dentro del sistema de la refresquera.

"El talento que tenemos aquí, por las condiciones en las que vivimos en Latinoamérica de la volatilidad en el mercado, es un talento supercreativo, superabierto, que toma riesgos y empodera sus decisiones. Es el tipo de talento que necesitamos para que el negocio siga creciendo", apunta.

Para el presidente de Coca-Cola México, el país tiene las bases para conservar el dinamismo en el futuro, con las condiciones idóneas para recibir inversión y una población joven que aumenta sus ingresos. Con estos ingredientes, ve que se mantenga la meta de duplicar el crecimiento de la compañía en los siguientes cinco años, como ocurrió en el lustro anterior. "México va a seguir siendo una referencia para Coca-Cola globalmente", asegura.

FOTO: JUAN RODRIGO LLAGUNO

TODO EL CONTENIDO

GEEK A UN CLIC

DE DISTANCIA

Fotos: Anylú Hinojosa-Peña

NGELES RODRÍGUEZ FUE, a inicios de la década de 1980, cajera en el Burger Boy que se encontraba en la esquina de Eje Central y Ricardo Flores Magón, en la Ciudad de México, donde hoy se encuentra el edificio de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Las cadenas estadounidenses aún no habían llegado al país y un puñado de mexicanas protagonizaban las primeras experiencias de llevar a los consumidores la posibilidad de degustar una hamburguesa al puro estilo americano.

"Llegaban muchos curiosos porque el restaurante se anunciaba en la televisión. Había quien pensaba que era de Chabelo (Xavier López, el presentador de televisión fallecido el año pasado, que lo promocionaba en su popular programa), y creían que se lo iban a encontrar en el local", comenta esta cocinera de 60 años, que ahora trabaja en un pequeño restaurante en la colonia Anzures.

Burger Boy fue una de las cadenas de hamburgueserías pioneras en México. Abrió sus puertas en 1968, con sus 'brontodobles' o 'dinotriple' y sus 'locos popotes' en forma de espiral que acompañaban sus refrescos y malteadas. Pronto fue comprada por Grupo Industrial Maseca, que impulsó su crecimiento hasta los 50 restaurantes, pero desapareció en 1998 (tras venderla), ante la fuerza de la llegada de las marcas estadounidenses. Y, aunque varias veces ha hecho agua la boca de los nostálgicos con varios anuncios de vuelta, no ha regresado.

El año que lo cambió todo fue 1985, cuando por primera vez se vieron filas, y bastante largas, para comer una hamburguesa. Fue en la inauguración del primer McDonald's del país, en el Pedregal, la zona sur de la Ciudad de México. La emoción duró semanas. Décadas después, estas escenas se han repetido con otras llegadas.

Marcello Lara no pudo asistir a aquella inauguración. Tenía 15 años y no lo dejaron, pero aún recuerda que un par de amigos de la escuela sí lo lograron. "Eran tratados como héroes", dice el guitarrista de Moderatto, conocido como Burgerman. Este amante de las hamburguesas, convertido en creador de contenido especializado, cuenta que la fiebre por esta cadena "arrasó con todo" en un momento en el que el gobierno también vendía la idea de que el país entraba al primer mundo con la llegada del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, el TLCAN, cuyas negociaciones iniciaron en 1990.

Lara describe que es el momento en el que el segmento pasó de ser "una cosa muy de barrio y chiquita, de hamburguesería familiar, a este mundo post 85, del centro comercial, el *food court* y de la comida rápida".

La sencillez de su preparación y la facilidad para combinar ingredientes han impulsado a este platillo al pódium de la comida rápida. Las cinco cadenas más populares en México son, en orden alfabético, Burger King, Carl's Jr, McDonald's, Sixties y Wendy's, de acuerdo con la firma de investigación de mercados Euromonitor International. La consultora estima que las cadenas de hamburgueserías alcanzaron un valor de ventas de 24,439 millones de pesos al cierre de 2023, un alza del 76% desde 2018. Al sumar también los restaurantes que la tienen como oferta principal, la cifra es de 35,308 mdp.

PASADO Y FUTURO

A sus 54 años, Burgerman, quien inició su proyecto hace casi 15, ha vivido todas las etapas del mercado, aquella de pocas cadenas nacionales, el furor por la llegada de las estadounidenses y una tercera, acelerada, en su opinión, por la pandemia, pero que ya venía encarrerada y que va muy de la mano de internet. "Quizá no es el platillo que más se come en el mundo, pero fotografía maravillosa-

MÁS Y MÁS LUGARES

Los restaurantes en los que son el platillo principal crecieron 39% entre 2018 y 2023. Si solo se miden las cadenas, el alza es del 32%.

HAMBURGUESERÍAS EXCLUSIVAMENTE DE CADENAS
RESTAURANTES CUYA OFERTA PRINCIPAL SON LAS HAMBURGUESAS

2018
2019
2020
2021
2022
2023

0 5,000 10,000 15,000 20,000

Se consideran cadenas de hamburgueserías aquellas que tienen más de 10 establecimientos.

FUENTE: Euromonitor International.

N E G O C I O

mente. Cuando empezó esta locura de Instagram, sobre todo, alrededor de 2016, explotó, porque además siempre he dicho que el internet es como los Estados Unidos globalizado. ¿Y cuál es la comida americana por antonomasia?", apunta.

Casi cuatro décadas después, McDonald's no olvida la inauguración de su primer restaurante, pero no vive de la nostalgia. Con 370 unidades y 400 centros de postres, ha transformado su modelo de tienda para enfocarse aún más en la experiencia, y mantener su relevancia entre los más jóvenes. Desde 2021, ha desarrollado la 'Experiencia del futuro' que está introduciendo, paulatinamente, en sus restaurantes, en los que incorpora elementos de sustentabilidad y digitalización: los clientes realizan sus pedidos desde kioscos y estos se entregan directamente en sus mesas. Con la tecnología, ofrece a los clientes una experiencia más ágil y adaptada a sus necesidades.

La cadena también cuenta con ADvance, la fábrica digital de Arcos Dorados que, a través de herramientas tecnológicas, escucha y conoce a los clientes para ofrecerles mayor personalización, explica Jimena Grave, gerente de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas de Arcos Dorados México.

Por ahora, 100 restaurantes cuentan con el sistema de pedidos a través de kioscos. En febrero, Francisco Boloña, director de Arcos Dorados México, señaló en una entrevista con *Expansión* que el plan era tener 20 unidades más entre 2023 y 2024, para llegar al 21% de sus establecimientos al cierre de este año.

El menú se ha convertido en otra de las claves para McDonald's, que incorpora nuevas campañas e ingredientes. "Esto es un trabajo conjunto que realizamos de la mano de nuestros proveedores locales, ya que el 70% de la proveeduría se produce en México", agrega Jimena Grave.

MÁS ALLÁ DE UNA BOLITA DE CARNE

Burger King siguió la estela de su principal competidor y llegó a México en 1991, pero abrió su primera

Creamos un producto de deseo, porque tenías que pedir tu hamburguesa desde el lunes para nosotros entregarla el sábado o el domingo.

RODRIGO TORICES,
FUNDADOR DE CHUBBIES BURGER.

Aunque hay hamburguesas nuevas de muy buena calidad, la realidad es que se ha vuelto un mercado muy competitivo y la paja va a ir cayendo por sí sola.

BURGERMAN,
CREADOR DE CONTENIDO ESPECIALIZADO.

unidad en Mérida. Desde que en 2018 Alsea pusiera freno al desarrollo de la franquicia maestra de la cadena en el país, el operador de restaurantes, que ha convertido el fortalecimiento de sus menús en parte de su estrategia principal, indicó que orientaría sus esfuerzos en mejorar sus restaurantes (que al primer trimestre de 2024 eran 174), para dejar atrás la meta de convertirse en la líder en el segmento.

La compañía ha realizado diversos ajustes de su receta para atraer a sus mesas a los consumidores que buscan alimentos más saludables y reducir su huella de carbono. Así, en noviembre de 2020, llegó a México la Whopper Vegetal, una opción cuya 'carne' está hecha de soya, trigo, aceite vegetal y hierbas. Desde entonces, la cadena no ha parado con los ajustes y también ofrece *nuggets* elaborados a base de plantas y eliminó todos los ingredientes artificiales de sus preparaciones.

La revolución de los ingredientes ha llegado a la proteína y cada vez hay más opciones, con hamburguesas elaboradas con portobelo, quinoa, lentejas o chícharos. Las cadenas han comenzado por atraer a comensales que no son veganos, pero quieren bajar su consumo de proteína animal y su huella ambiental.

Se consideran cadenas de hamburgueserías aquellas que tienen más de 10 establecimientos.

FUENTE: Euromonitor International.

Hasta ahora, es un mercado en crecimiento y con el que las empresas han reducido sus costos al asociarse con compañías que ya tienen una alternativa probada, como es el caso de Burger King, con The Vegetarian Butcher, de Unilever, el proveedor de la 'carne' a base de plantas de la Whopper Vegetal, que está pensada para los flexitarianos, personas que generalmente llevan una dieta vegetariana, pero que, ocasionalmente, comen carne o pescado.

Uno de los pilares que han impulsado este nicho es que los productores de hamburguesas vegetales han logrado desarrollarlas con un sabor y una textura muy similares a los de la res, y que muchos encuentran en estas alianzas plataformas para posicionar sus productos, que se venden en autoservicios, como es el caso de la *foodtech* chilena Notco, que llegó al mercado mexicano en 2022.

La consultora Future Markets Insights evalúa el mercado de las hamburguesas vegetales en 5,100 millones de dólares, con una previsión de crecimiento a una tasa anual compuesta del 16.3% hasta 2033, cuando llegue a los 23,200 mdd.

RESTAURANTES MCDONALD'S HAY EN MÉXICO.

MILLONES DE HAMBURGUESAS VENDE BURGER KING AL AÑO EN MÉXICO.

LLUVIA DE HAMBURGUESAS

Pero las cadenas no solo compiten con otras de la misma categoría, sino con otros restaurantes, puestos o carritos ambulantes y hasta el relativamente nuevo concepto de *dark kitchen.* Según el INEGI, hay más de 69,000 establecimientos que las venden en el país.

El segmento de la comida a domicilio salvó a muchos restaurantes durante la pandemia y provocó una explosión de *dark kitchens*, cocinas que se dedicaban exclusivamente al *delivery*. Y ahí surgió una de las hamburgueserías más populares de la Ciudad de México. Chubbies Burger en realidad quería ser un restaurante, pero el coronavirus llevó a sus creadores a iniciar en el formato de *delivery*, en agos-

to de 2020. Rodrigo Torices, su fundador, no es chef, pero siempre le ha gustado cocinar. Sus conocimientos como publicista, sumados a la experiencia de su socio en el segmento de restaurantes han ayudado a posicionar la marca.

"Nos enfocamos a hacer una hamburguesa que supiera bien simplemente usando pan, carne y queso", dice. Desarrollar la receta de su *smash burger*, una modalidad en la que se pone una bolita de carne en la parrilla y se aplasta directamente para que se haga una costra y no se desjugue, les tomó cuatro meses. Y cuando estaban preparando el local, el covid-19 paralizó todo. De ahí la apuesta por la *dark kitchen*.

Jugaron con la experiencia del consumidor, que para recibir su hamburguesa, que en un inicio solo se vendía sábados y domingos, tenía que realizar el pedido con días de anticipación. "Creamos un producto de deseo, porque tenías que pedir tu hamburguesa desde el lunes para nosotros entregarla el sábado o el domingo". La razón detrás de este esquema, en realidad, era sencilla. Su sistema de trabajo era un Excel y WhatsApp. "Sacábamos 24 hamburguesas cada 20 minutos. Si hablabas un lunes para pedir cuatro hamburguesas a las dos de la tarde, te anotábamos en ese bloque sin problema. Pero si hablabas un viernes en la noche, no íbamos a tener ese espacio y te la íbamos a dar hasta las siete".

Chubbies ha llegado a los 12 puntos de venta. Eso sí, finalmente, Torices y su socio podrán abrir su restaurante, una apertura prevista para octubre y que estará ubicada en el parque La Mexicana, en la Ciudad de México.

Marcello Lara, que tiene entre sus objetivos con Burgerman quitar ese apellido generalizado de 'comida rápida' a las hamburguesas, lo que lo ha llevado a lanzar incluso el BurgerFest, que celebró este año su segunda edición, señala que la experiencia de comerse una hamburguesa está cambiando gracias a esta multiplicación de opciones. El riesgo está en llegar a la saturación. Lanzar una hamburguesería parece fácil, pero la clave está en la diferenciación y en no copiar conceptos que han demostrado que funcionan.

Tampoco para todo el mundo el *delivery* fue la opción. En el caso de Open House Burgers, de Daniel Aguilera, ubicado en la colonia Nápoles, también en la capital del país, llegó a la pandemia con dos locales y una *dark kitchen*, pero los tres establecimientos cerraron por el covid-19. "Al final, lo que nos acabó tronando un poco fueron las aplicaciones de *delivery*, porque son comisiones muy altas, y los costos de nuestras hamburguesas no son tan bajos, porque hacemos hamburguesas de calidad", explica el emprendedor. El año pasado retomaron el restaurante.

Aguilera también menciona el cambio en los consumidores. "Al principio, yo sí luchaba un poco con la gente porque no entendían muchas veces los precios, porque si comparas los nuestros con el *fast food*, aunque no son muy caros, sí son más elevados. Y eso hay que explicarlo. También el tema del tiempo, no son hamburguesas que se entregan en tres minutos". De lo que está convencido el fundador de Open House Burgers es de que aún hay espacio para crecer.

Vamos a buen ritmo. Estaremos buscando consolidar el mercado en la Ciudad de México y salir a otros mercados.

RODRIGO LOSADA,
DIRECTOR DE NEGOCIO DE SHAKE SHACK MÉXICO.

En eso está de acuerdo la cadena estadounidense Shake Shack, que opera Grupo Gigante. También las filas de consumidores dan fe de ello. La inauguración de su primera sucursal en México, en junio de 2019, replicó aquel fenómeno de 1985. "Siempre hemos tenido gente formada y al primero de la fila se le obsequia una tarjeta de regalo, y a los primeros 100 se les entrega un kit con regalos", dice Rodrigo Losada, director de Negocio de la marca en el país, que hoy tiene 14 unidades en varios estados y cuyas ventas representaron el 2% de los ingresos de Grupo Gigante, que al cierre de 2023 se ubicaron en 33,980 mdp.

Losada señala que el objetivo fue traer a México el concepto como opera en Estados Unidos, con un empuje en el segmento *fine casual*, un punto medio entre la comida rápida y los restaurantes de lujo, que considera que en el país está en desarrollo. Cuando firmó el manejo de la franquicia, Grupo Gigante se comprometió a abrir 30 unidades en 10 años. "Vamos a buen ritmo. Estaremos buscando consolidar el mercado en la Ciudad de México y salir a otros mercados, como Cancún, Playa del Carmen, Mérida, el Estado de México. Hay mucho potencial para la marca", augura. Para este año, esperan abrir tres unidades, para cerrar 2024 con 18.

Shake Shack registró un crecimiento de ventas del 41.9% en 2023. Las entregas a domicilio representan el 18.6% de las ventas totales.

Para Losada, la llegada de Shake Shack también ha significado la puerta de entrada para que otras marcas del segmento de hamburguesas más gourmet se animen a venir a México. "El crecimiento no va a parar", vaticina.

Foto: Rafa Montiel

EL CEO QUE

PROMETIÓ INVERTIR 300 MDD EN MÉXICO

El portugués **Carlos Santos**, de 30 años, director general de **Ethos**, fue detenido en Estados Unidos acusado de estafa de préstamos.

POR: *Tzuara De Luna*

ILUSTRACIONES: Tinta Dragón

ETHOS ASSET MANAGEMENT,

un fondo de inversión que ya había desembolsado más de 1,150 millones de dólares en todo el mundo, tenía planes de destinar cerca de 300 mdd en México en los próximos dos años. El fondo ofrecía préstamos a empresas con un interés del 4%, prometiendo un proceso ágil y sin necesidad de abogados. Preparaba sus planes en el país en marzo del año pasado, en un momento en el que, debido a la elevada inflación derivada de la pandemia, la junta de gobierno del Banco de México decidía aumentar la tasa de interés de referencia a 11.25%, su nivel más alto en la historia del país.

El portugués Carlos Santos, CEO de la firma, de ahora 30 años, se había forjado una imagen confiable en el mundo financiero. En su perfil de LinkedIn, se denominaba como conferencista principal en finanzas, economista y filántropo. Presumía contar con un título en economía, una maestría en tres áreas fundamentales: finanzas, contabilidad bancaria y tributación internacional, junto con cuatro títulos de posgrado en los mismos campos, señalando al Instituto Superior de Economía y Gestión de la Universidad de Lisboa, en Portugal, como su alma máter.

En su perfil aseguraba también haber obtenido diversos honores académicos entre 2012 y 2014, así como dos becas de mérito durante sus estudios, además de algunos premios de los que hay poca información.

Pero la estrategia de Santos iba más allá de lo que él mismo pudiera decir de sí, pues también cultivó su imagen mediática. Logró asegurarse entrevistas en CNBC, en las que hablaba con confianza, enfatizando que Ethos estaba en su mejor momento para invertir, además, de menciones en otros medios, como Bloomberg, e, incluso, participaciones en el Oxford Sustainable Finance Summit de 2022, parecían respaldar su compañía.

Y es que todo parecía en orden, puesto que uno de los primeros pasos típicos que un inversionista suele seguir es buscar información en línea que valide la reputación tanto a nivel nacional como global del gestor de activos. "Esta reputación se puede verificar investigando en línea y consultando fuentes confiables", explica Luis Gonzali, vicepresidente y codirector de Inversiones de Franklin Templeton.

Pero el lunes 30 de octubre del año pasado, la firma de inteligencia artificial Beyond Limits presentó una queja ante la División Comercial de la Corte Suprema de Manhattan, acusando a Ethos y a Santos de "tergiversar salvajemente" su situación financiera "y luego, incumplir los acuerdos cuando llegó el momento de distribuir los fondos".

Aunque no se menciona el monto exacto de la estafa, la queja describe a

CARLOS SANTOS

DIRECTOR GENERAL DE ETHOS ASSET MANAGEMENT

El joven, que tiene apenas 30 años, se denominaba conferencista en finanzas, economista y filántropo.

FOTO: CORTESÍA

Santos como un "supuesto billonario". La empresa había firmado un acuerdo de financiación por primera vez en agosto de 2022. El demandante proporcionó una garantía y Ethos realizó algunos pagos parciales, pero nunca entregó la cantidad total acordada, según señala la demanda.

Cuando Santos debía cumplir con sus obligaciones de financiación, simplemente envió un correo electrónico diciendo que el pago llegaría más tarde, pero nunca lo hizo. Después de varios pagos perdidos e incumplimientos, Beyond Limits rescindió los acuerdos de financiación y procedió a presentar formalmente la demanda, en donde lo acusa de "fraude", "inducción fraudulenta", "incumplimiento de acuerdos de financiación" e "incumplimiento de garantías".

"Ethos y Santos tergiversaron, deliberadamente, la fortaleza financiera de Ethos frente a Beyond Limits. Específicamente, representaron que Ethos tenía suficiente efectivo sin restricciones para proporcionar toda la financiación acordada", añade la queja. Ahora, Beyond Limits busca que Ethos y Santos reembolsen la garantía y los daños ocasionados.

Santos fue arrestado en noviembre del año pasado en Nueva Jersey, acusado de estafa en préstamos. El caso, identificado como 23-MJ-4145, está siendo procesado por la Oficina del Fiscal de Estados Unidos, Distrito Sur de California. En caso de ser declarado culpable, la pena máxima llega hasta los 20 años de prisión y una multa de 250,000 dólares.

EL CASO EN MÉXICO

Santos siguió este mismo modus operandi en México. En septiembre del año pasado, Ethos ofreció entrevistas a medios de comunicación en el país, a través de agencias de relaciones públicas, para discutir sus planes de negocios, entre ellas, a *Expansión*. En ellas se comprometía a invertir 300 millones de dólares durante los próximos dos años, centrándose, principalmente, en los sectores de manufactura, textil, automotriz, química, energía y turismo.

"Vemos un gran potencial debido al rápido crecimiento del déficit de financiamiento de diversos proyectos en los últimos años, y en Ethos tenemos plena confianza en nuestra capacidad para impulsar proyectos clave para el desarrollo del país", afirmó Santos a través de un comunicado en ese momento.

El directivo dijo que, desde su fundación en 2012, Ethos había financiado internacionalmente cerca de 88 proyectos, con un total que superaba los 1,150 mdd en todo el mundo.

88

PROYECTOS, POR UN TOTAL DE 1,150 MDD, SEÑALABA LA EMPRESA QUE HABÍA FINANCIADO EN UNA DÉCADA EN TODO EL MUNDO.

Sin embargo, al momento de responder a la pregunta específica sobre los nombres de los proyectos exitosos que había llevado hasta ese momento o posibles clientes en México, Santos prefería no decirlos, alegando que era por contratos de confidencialidad.

Una fuente que prefirió permanecer en el anonimato reveló haber sido analista financiero en una de las empresas que consideraban asociarse con Ethos. Según esta persona, si bien había un interés genuino por parte de cuatro compañías de manufactura en recibir financiamiento de Ethos, las alarmas comenzaron a sonar. "Empiezas a sospechar porque parecía demasiado bueno para ser verdad. ¿Cómo pueden ofrecer dinero y préstamos al 4%?", señala.

Además, otro foco rojo mencionado por el analista financiero es una aparente aversión de Santos a la inclusión de asesoramiento legal en las transacciones. Si un cliente potencial sugería la participación de un bufete legal durante las negociaciones, Ethos y su CEO rechazaban rotundamente la idea. "Alegaban que los abogados ralentizan las operaciones y obstaculizan el proceso. Decían que preferían trabajar de manera ágil y proporcionar recursos rápidamente a los clientes, por lo que no consideraban necesario involucrar abogados. Esto fue otra señal de alerta", relata.

Como resultado, las cuatro empresas comenzaron a cuestionar la viabilidad de establecer una relación comercial con Ethos, y solo una decidió seguir adelante en el proceso. Las negociaciones habían progresado lo suficiente como para requerir una reunión en persona, ya que, hasta ese momento, todos los intercambios habían sido por llamadas telefónicas o videollamadas, con la presencia ocasional de supuestos socios en estas últimas.

Aunque la reunión estaba programada para realizarse en San Diego, donde supuestamente se encontraba la sede de Ethos, Santos optó por reunirse en un hotel, lo cual generó más incertidumbre.

"La intención de la reunión era verificar su ubicación. Si se trataba de un acuerdo de millones de dólares, lo esperado sería visitar una oficina corporativa con al menos 20 o 30 empleados, observar una estructura empresarial, ver las oficinas. Sin embargo, recibirnos en un hotel no inspira confianza en su seriedad", comenta la fuente.

Santos pidió a la empresa como único requisito para acceder al préstamo una

carta de crédito por el 25% del monto total por financiar. En esencia, el modus operandi en México, Estados Unidos y en todo el mundo parecía ser el mismo: solicitar un adelanto de financiamiento que nunca se materializaría.

La excusa era que esta carta permitiría a Ethos asegurar la financiación y que, después de 30 días de su entrega, sería devuelta junto con la entrega del financiamiento. Sin embargo, el problema radica en que una vez que una empresa emite esta carta, la persona que la posee puede retirar los fondos en cualquier institución financiera.

"No tiene sentido pedir una carta de crédito para obtener financiamiento. Lo habitual es que cuando se cierra un acuerdo de financiamiento, existan ciertas garantías que la empresa ofrece al financiador, pero estas garantías se otorgan cuando se recibe el dinero. Esto fue muy extraño, no era común, pero tampoco lo eran las condiciones que ofrecían", añade la fuente. Como resultado, la empresa decidió abandonar el proceso, poniendo un punto final a la relación con Santos.

Según la fuente, Santos mantenía constantemente una narrativa bien elaborada, como si sus respuestas estuvieran predefinidas. Al presentarse, afirmaba que su fortuna provenía de haber desarrollado un algoritmo de *trading*, tratando así de eludir cualquier indagación sobre el origen de sus recursos. Cuando se le solicitaban sus estados bancarios al inicio de las conversaciones, los proporcionaba para dar la impresión de que todo estaba en orden.

"No es común que alguien sea millonario antes de los 30 años, pero tampoco es imposible. Sin embargo, la historia detrás del supuesto algoritmo parece sospechosa. La mención de un algoritmo es un cliché hoy en día; cuando alguien quiere justificar sus ingresos, menciona un algoritmo y, automáticamente, se presenta como millonario", comenta la fuente.

UN CASO QUE RECUERDA EL ESQUEMA PONZI

El caso de Beyond Limits fue solo una de varias historias similares. Según *The San Diego Union-Tribune*, surgieron otros casos parecidos en 2021 y a principios de 2023, pidiendo para la financiación del primer caso un adelanto de un millón de dólares, cifra que para el segundo ascendió a 8 millones.

De acuerdo con el expediente 23-MJ-4145, que se puede encontrar en el sitio oficial del Departamento de Justicia de Estados Unidos, Santos indujo al menos a una víctima a pagar una tarifa inicial de más de 8 millones de dólares, al afirmar que Ethos tenía 359,088,190.22 dólares en una cuenta de corretaje específica, sin embargo, los registros oficiales nunca confirmaron esta información.

Las estafas en el mundo financiero no son algo nuevo. Uno de los casos más conocidos es el de Bernard Madoff, quien falleció en prisión cumpliendo una condena de 150 años por orquestar una estafa de miles de millones de dólares. Madoff operaba un esquema Ponzi. Su supuesto fondo de inversión, establecido desde 1960, se basaba en una pirámide financiera en la que los beneficios prometidos eran ficticios, ya que se financiaban con las aportaciones de nuevos inversores.

César Salazar, investigador del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, describe este esquema como "artimañas" empleadas por empresas o fachadas de empresas que atraen dinero de personas prometiendo altos rendimientos que al final nunca se materializan.

"En estos esquemas piramidales, se utiliza el dinero de nuevos inversores para pagar a los anteriores, pero, al final, no se obtiene ninguna inversión real sobre ese capital. En la mayoría de los casos, termina siendo una estafa en la que el estafador desaparece con el dinero de todos", explica.

Luis Gonzali destaca que, si bien los reguladores desempeñan un papel crucial en la detección y prevención de fraudes financieros, la última línea de defensa es el propio inversionista. "Cuando alguien invierte dinero, debe considerar varias cosas y, sobre todo, utilizar el sentido común: si los resultados proyectados son demasiado buenos para ser verdad, es muy probable que no lo sean", afirma.

El futuro de Santos aún está en juego, ya que no se ha dictado un veredicto final. Además, el sitio web de Ethos está actualmente bajo el control de las autoridades estadounidenses.

ENCUENTRA AIRE EN VERSIÓN DIGITAL DISPONIBLE EN www.aeromexico.com

THE GUIDE

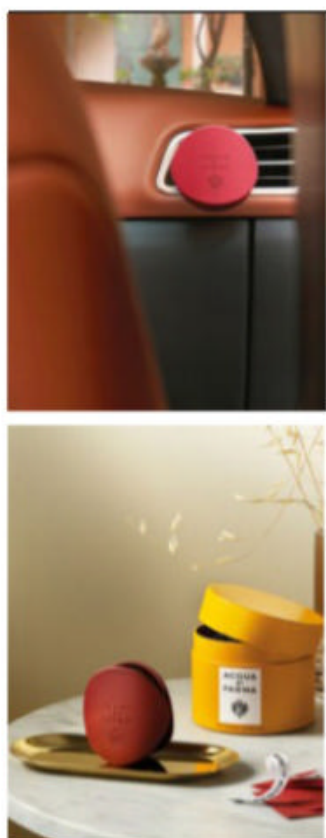
Scents

PERFECT COMBINATION

Elegir tu fragancia ideal va más allá de una simple decisión.

Cada perfume es una poderosa herramienta para expresar quiénes somos. Desde hace varios años, la *maison* tiene la convicción de que una fragancia dice más que mil palabras. Gabrielle Chanel L'eau y Allure Homme Sport Superleggera son la combinación perfecta para mujeres y hombres.

Por un lado, la primera nos enamora con una fragancia de cuatro flores: jazmín, ylang-ylang, flor de naranjo y nardo de Grasse. Por otro, la segunda abarca el mundo de los cítricos, con sus notas afrutadas y contrastes amaderados.

chanel.com

RELAXING SPACE

Tener aromas relajantes alrededor tiene un efecto muy especial en tu estado de ánimo. Acqua di Parma, especialistas italianos en fragancias, presentan su nuevo difusor de coche en edición limitada, creado con una funda de cuero rojo con acabados a mano. Prepárate para tener una verdadera experiencia sensorial al volante.

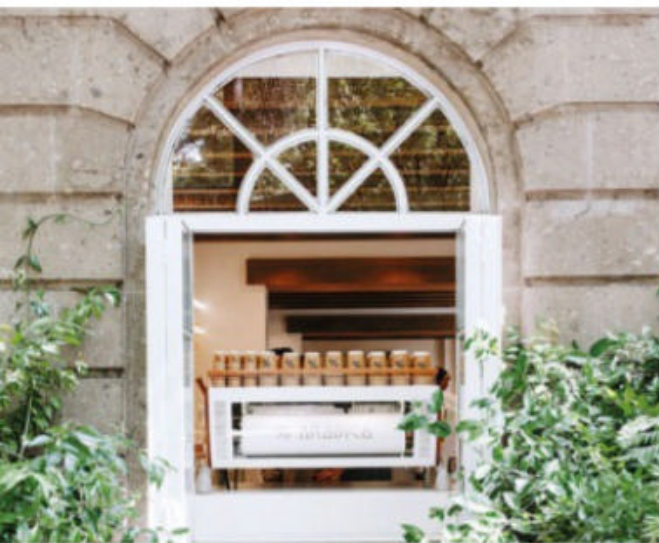
acquadiparma.com

LE LABO LANZA CORIANDRE 39, SU FRAGANCIA INSPIRADA EN LA CDMX Y QUE FORMA PARTE DE CITY EXCLUSIVES, LÍNEA INSPIRADA EN LAS CIUDADES MÁS ICÓNICAS DEL MUNDO.

lelabofragrances.com.mx

Texto: Daniela Cinta, Natalia Chávez / Fotos: Jessica Rebollar Furlong, Cortesía

LO NUEVO

Para quienes siempre estamos en búsqueda de novedades en restaurantes y hoteles, estos son los sitios que toca estrenar.

100% ARABICA
CDMX, México

La marca japonesa de café hace su debut en la capital dentro del clásico Condesa DF. Ahora ya con 192 tiendas a nivel global, este espacio con inspiración muy al estilo Kioto trae las mejores ofertas de granos de café del mundo y un menú cuidadosamente seleccionado de bebidas.

@arabica.journal

UTOPIA OF THE SEAS
Orlando, Florida

Este majestuoso barco de Royal Caribbean hizo su debut en julio saliendo de Florida en un viaje de tres noches con una parada en Perfect Day at CocoCay, su reconocida isla privada en Bahamas. El viaje perfecto que necesitas para relajarte o estar de fiesta, hay de todo para todos.

@royalcaribbeanlatam

TACOS DOMINGO
CDMX, México

ESTOS TACOS AL CARBÓN EN EL CENTRO HISTÓRICO SE VAN A VOLVER TUS FAVORITOS. PRUEBA LOS DE ASADA O COSTILLA Y COMO POSTRE, SUS CREPAS CON TORTILLAS DE HARINA. ***@tacosdomingo***

TO BINGE WATCH

Nuestra selección de las series y películas que deberías estar viendo en este momento para disfrutar lo mejor del entretenimiento.

CHECO PÉREZ: ¡NO TE RINDAS, CABR#N!

UN VERDADERO FAN DE LA FÓRMULA 1 APRECIARÁ ESTA DOCUSERIE QUE RETRATA A CHECO DURANTE EL CIRCUITO DE 2023. DISPONIBLE EN DISNEY+.

LA PAREJA PERFECTA (2024)

Lo que parece una historia perfecta al estilo Nancy Meyers se convierte en una escena del crimen. Basada en la novela homónima de Elin Hilderbrand, esta serie retrata a una familia poderosa de Nantucket que se ve envuelta en un asesinato en medio de una boda. ***5 de septiembre en Netflix.***

EL PINGÜINO (2024)

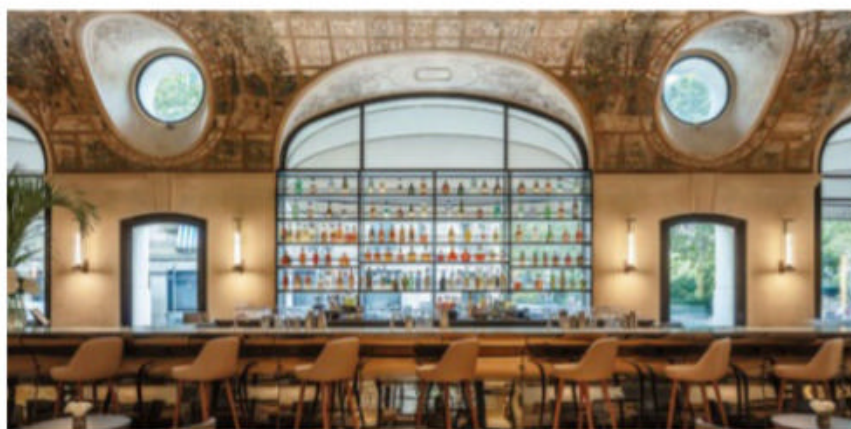
2024 es el año de los villanos y tras las películas de Batman y Guasón, era tiempo de que el icónico Pingüino tuviera su momento. Colin Farrell interpreta a Oswald Cobblepot en una serie limitada superoscura que nos lleva a una violenta Ciudad Gótica para contarnos cómo se convirtió en uno de los más grandes gángsters. ***8 de septiembre en MAX.***

CONCIERGE

HÔTEL LUTETIA PARIS
PARÍS, FRANCIA
hotellutetia.com

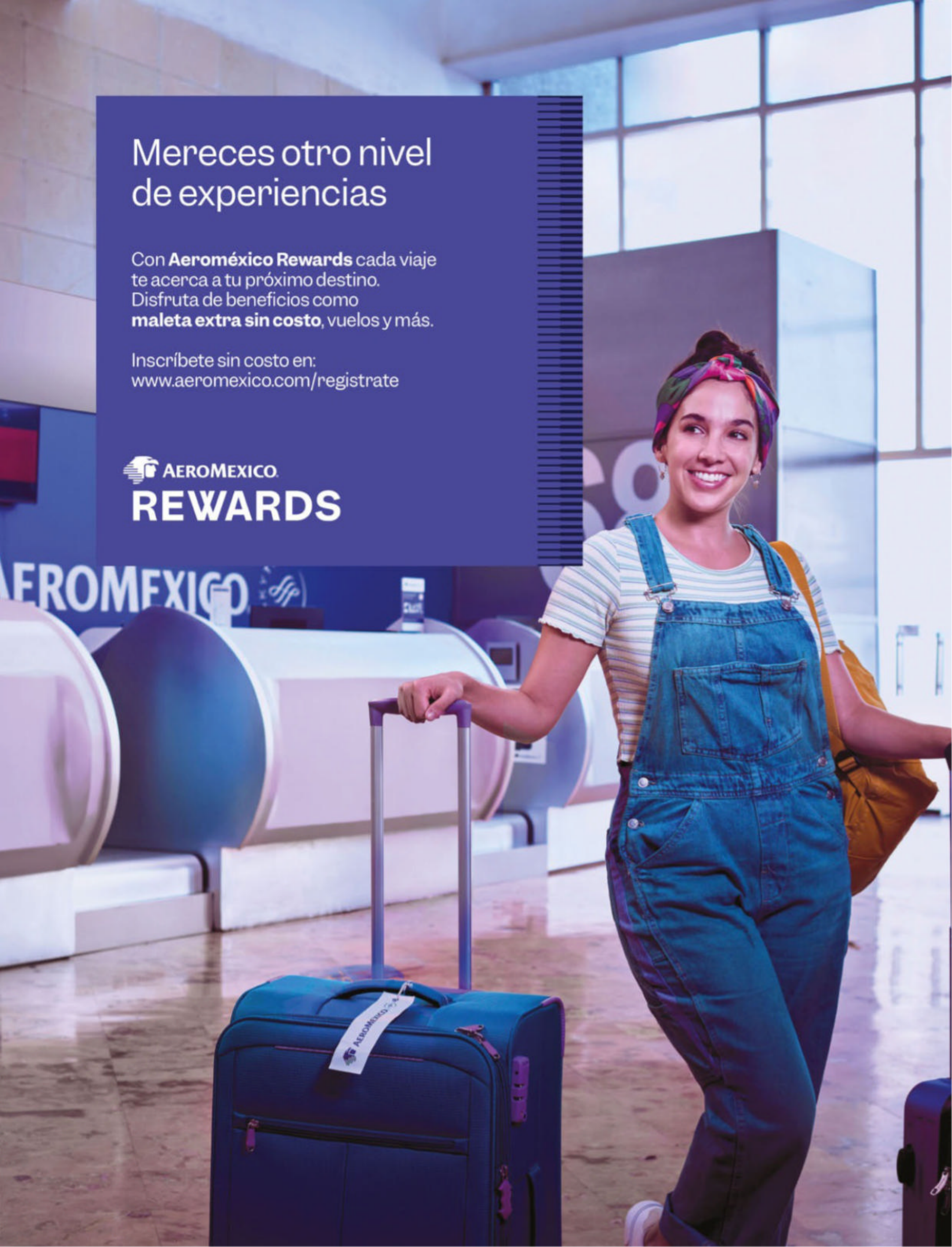
La Belle Époque

ESTE EMBLEMÁTICO HOTEL, EN EL ICÓNICO BARRIO DE SAINT-GERMAIN-DES-PRÉS, HA ADORNADO LA MARGEN IZQUIERDA DEL SENA DESDE 1910.

La restauración de su interiorismo fue un desafío complejo y apasionante de trasladar al siglo XXI la decoración legendaria que unía los movimientos *art nouveau* y *art déco*. El arquitecto revivió lo que estaba oculto y reinventó lo que ya no existía. Fueron necesarios maestros artesanos de todo el mundo para ayudar en la restauración de las pinturas, vidrieras, frescos, mosaicos, esculturas y más.

CHIN CHIN!

Visitar el bar Joséphine –nombrado así por Joséphine Baker– es una experiencia que recomendamos ampliamente. Es un bar como ningún otro en París, con una vista maravillosa y un menú bellamente elaborado para complementar este imponente espacio. Cada coctel creado por Angelo Forte, Head Bartender, cuenta una historia apasionante.

LOS NIÑOS DISFRUTARÁN COMO NUNCA EL HOSPEDARSE EN ESTA PROPIEDAD GRACIAS A SU COMPLETÍSIMO PROGRAMA INFANTIL, QUE VA DE CERO A 12 AÑOS.

Texto: Issa Plancarte / Fotos: cortesía

Nacido eléctrico

Volvo presenta su EX-30 y nos invita al Valle de Guadalupe a probarlo en una ruta con lo mejor de la región.

EL COCHE

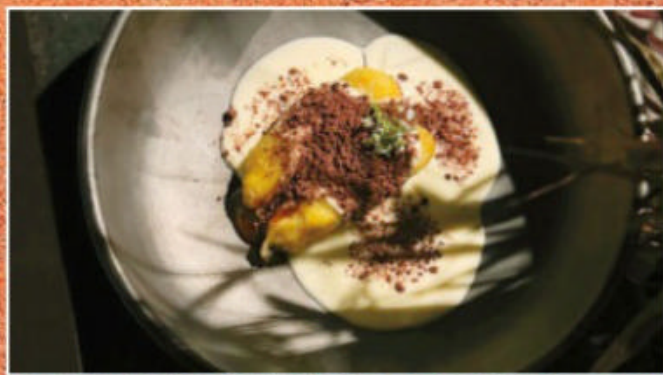
Volvo presenta su más reciente carta: el EX-30, completamente eléctrico. Con líneas actuales –sin negar el ADN de la casa escandinava– y acabados impecables, este SUV compacto ofrece amplitud, comodidad y funcionalidad en el interior, y un toque de deportividad en el manejo sobre cualquier terreno, siempre con la garantía que caracteriza la marca.

EL DESTINO

Recorrimos varios de los puntos más icónicos del valle de Guadalupe para. Los vinos de El Cielo marcaron el inicio del viaje; un emblemático viñedo y resort de la zona. También disfrutamos un atardecer en El Bar Bura, en Cuatro Cuatros, con la inmensidad del Pacífico desde su terraza.

LA COMIDA

Viajar por el valle de Guadalupe y sus alrededores es un recorrido a través de sus platillos. La región extiende una oferta única e increíblemente bien maridada; ya sean mariscos frescos en el centro de Ensenada en la carreta de Sabina, o una oda a la sencillez finamente lograda en el Valle de Guadalupe con David Castro Hussong en Fauna.

Texto y fotos: Alberto Alcocer

Un viaje sensorial en Oaxaca

A través del arte, gastronomía y tradición.

Oaxaca, tierra de tradiciones y riqueza cultural, fue el lugar perfecto para un viaje con Loco Tequila, el cual nos llevó a descubrir no solo los sabores excepcionales de su tequila, sino también la profunda conexión de la marca con el arte y la gastronomía local.

Loco Tequila es una marca que se distingue por hacer las cosas de manera diferente y por ello ha forjado un vínculo especial con artistas como Adán Paredes, reconocido ceramista que ha sabido plasmar la esencia oaxaqueña en sus piezas, y con chefs que han logrado interpretar el sabor del tequila en sus creaciones culinarias.

Durante nuestra estancia en Oaxaca, degustamos este tequila en maridajes cuidadosamente elaborados por chefs como Alex Ruiz de Casa Oaxaca, Luis Arellano de Criollo y Saúl Carranza del Grupo Habita, quienes aportaron su talento para realzar la experiencia sensorial a través del paladar.

En cada sorbo de Loco Tequila, y en cada platillo, se pudo sentir la fusión de tradición y cuidado en sus sabores que la definen, pero con una visión diferente que la distingue en el mundo del tequila. El viaje no estaría completo sin mencionar la hospitalidad del Grupo Habita, que nos acogió en Otro Hotel de Oaxaca, un espacio que refleja la autenticidad y el encanto de esta ciudad. •

Credito: Texto y foto: Jessica Rebollar Furlong

90 AÑOS LLEVANDO MÉXICO AL MUNDO

"Hace nueve décadas emprendimos el sueño de volar por los cielos de México. Hoy, noventa años después, aquella ilusión que comenzó un 14 de septiembre de 1934, se ha convertido en una realidad que nos permite conectar 3 continentes, más de 90 destinos y transportar más de 24 millones de pasajeros cada año".

Andrés Conesa Labastida, CEO, Grupo Aeroméxico

POR EQUIPO AIRE
ILUSTRACIÓN BENO RAMÍREZ

STINSON

LOS AVIONES STINSON se volvieron famosos en México en

1927

cuando uno de ellos fue usado para un vuelo sin escalas entre Windsor, Canadá y Tampico.

EL STINSON SR

era un monoplano de ala alta y cabina cerrada con capacidad para **cinco** pasajeros.

EL 14 DE SEPTIEMBRE DE 1934

el Stinson SR con matrícula XB-AJI se elevó para llevar a cabo el vuelo inaugural de Aeronaves de México con destino a Acapulco.

ANTONIO DÍAZ LOMBARDO

fundó Aeronaves de México y ocupó su Secretaría General a lo largo de treinta años.

30 PESOS

costaba el vuelo a Acapulco, con una duración de una hora con cuarenta minutos.

LOS PRIMEROS UNIFORMES DE AEROMÉXICO seguían la tendencia mundial de utilizar cortes de inspiración militar y llevaban guantes blancos, acorde a la moda de la época.

A PARTIR DE 1941

se abrieron numerosas rutas aéreas en Guerrero, Oaxaca, Michoacán y Baja California.

DC-10

AEROMÉXICO TRASLADA AL PAPA JUAN PABLO II en su primer viaje al país, en 1979.

NACE DE LA CONSTRUCTORA

estadunidense de aviones **McDonnell Douglas.** Útil tanto en rutas continentales como en las transoceánicas.

UN AVIÓN con mayor envergadura, tanques de combustible de más capacidad y una tercera pierna en el tren de aterrizaje principal.

CINCO AVIONES DC-10

se tuvieron en servicio: tres DC-10 serie 30 y dos DC-10 serie 15.

EL 1 DE MAYO DE 1975 el DC-10 efectúa su primer vuelo de ruta de México a París con escalas en Miami y Madrid. Durante muchos años fue la única aerolínea que conectaba directamente Miami con Europa.

EL UNIFORME FUE DISEÑADO POR

NINA RICCI

y constaba de traje —con pantalón o falda—, vestido negro con vivos en naranja y blanco, bonete en casco de fieltro negro con el logotipo del Caballero Águila y mascada negra con naranja. La bata de servicio era un vestido anaranjado.

PRIMER AVIÓN EN CONTAR CON PROYECCIÓN DE PELÍCULAS y una gran cabina para pasajeros dividida en tres secciones —la primera destinada a primera clase— y con una capacidad de 301 asientos.

EN 1959 se adoptó el Caballero Águila como emblema, incluso sus aviones fueron rebautizados con nombres que aludían a la cultura azteca.

EL NOMBRE CAMBIA A AEROMÉXICO EN 1971 Y EN SEPTIEMBRE DE 1984 SE CELEBRA POR TODO LO ALTO SU 50 ANIVERSARIO.

BOEING 777

CREACIÓN DE SKYTEAM en junio del 2000. Aeroméxico es uno de los socios fundadores (junto con Air France, Delta Air Lines y Korean Air).

CONOCIDO COMO TRIPLE SIETE es el bimotor más grande y moderno de la aviación comercial mexicana, totalmente diseñado por computadora. Es el único avión comercial que puede dar la vuelta al mundo con una sola escala.

EL UNIFORME DISEÑADO POR MACARIO JIMÉNEZ

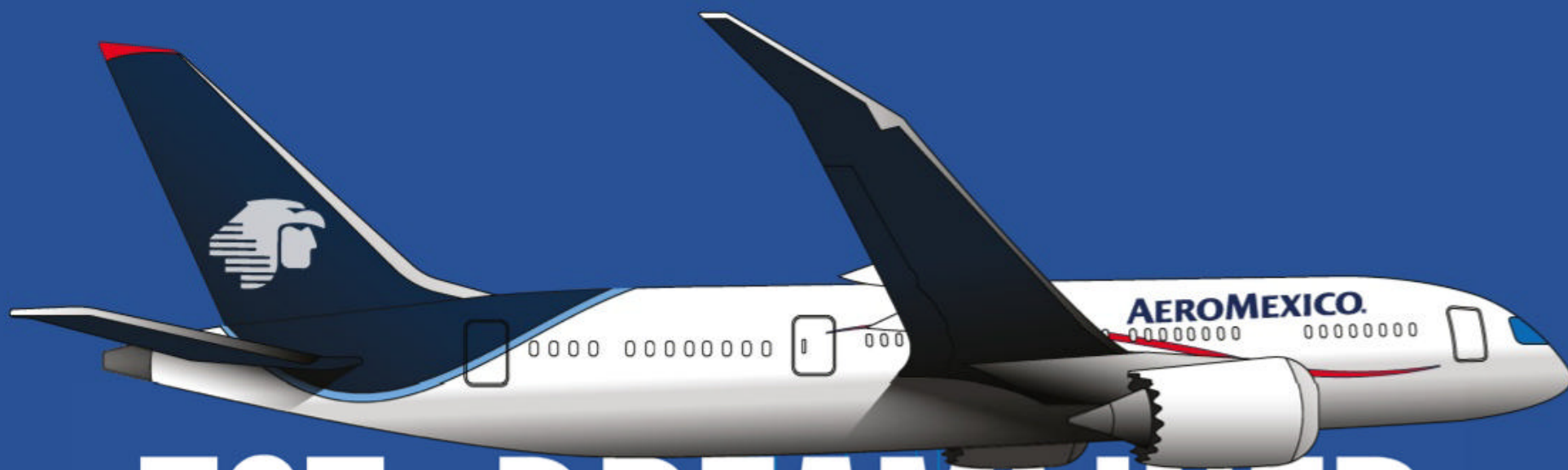
fue considerado por The Aviation Museum and Library en San Francisco como uno de los mejores del mundo y fue exhibido en la exposición "Fashion in Flight".

RUTAS TRANSOCÉANICAS

su amplia cabina y su largo radio de acción le permiten realizar las rutas más largas —a Madrid y Buenos Aires—, con 277 pasajeros a bordo.

LA RUTA MÉXICO-TIJUANA-TOKIO se inaugura el 16 de noviembre de 2006, la primera ocasión en la que un avión mexicano en vuelo comercial llega a Asia.

EL 1 DE ABRIL DE 2006 esta aeronave inició operaciones en la ruta México-Madrid sin escalas.

DOS SALONES PREMIER inician operaciones con la nueva Terminal 2 del AICM en 2007.

787- DREAMLINER

NOVEDOSO SISTEMA DE ENTRETENIMIENTO AVOD (Audio & Video On Demand) con pantallas personales *touch screen* de 16" para Clase Premier y de 9" para Clase Turista.

UNIFORME DISEÑADO POR ALEJANDRA QUESADA
con camisa en tono azul claro, bonete rojo y tres mascadas diferentes.

COMIENZAN OPERACIONES EN 2013
con capacidad para 250 pasajeros. Avión diseñado para que los viajes largos se sientan menos pesados gracias a sus niveles bajos de presurización.

RUTAS DE LARGO ALCANCE que conectan a más ciudades en el mundo sin realizar escalas, reduciendo el consumo de combustible y generando menores emisiones de carbono.

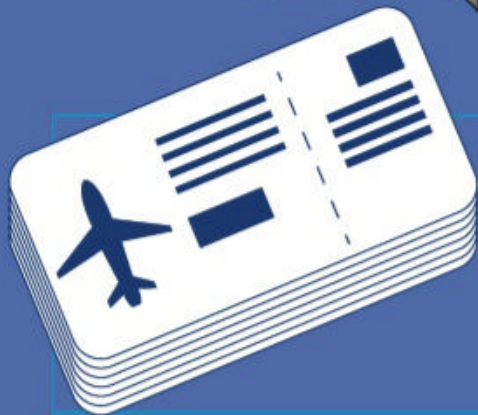
FRENOS ELÉCTRICOS
Es el primer avión en utilizarlos y proporcionan un mejor control de frenado.

AEROMÉXICO MÓVIL
En 2012 nace la app que permite reservas, compra de boletos, registro y rastreo de vuelos.

EL CHEF ENRIQUE OLVERA ES ELEGIDO PARA CREAR EL CONCEPTO *RESTAURANT STYLE* EN CLASE PREMIER.

REDUCE EL MOVIMIENTO GENERADO POR TURBULENCIAS
gracias a su innovadora tecnología que disminuye 8 veces el número de pasajeros que presentan mareos en vuelos.

QUETZALCÓATL
es el nombre de un avión 787 Dreamliner de Aeroméxico, el cual fue el primero en la historia de la aviación mundial en contar con un mural plasmado en el fuselaje, elaborado por José Manuel Escudero.

BOEING 737 MAX

24 MILLONES SON LOS PASAJEROS* que Aeroméxico ha transportado desde que recibió el primer MAX en 2018.

TECNOLOGÍA DE PUNTA

Cuentan con WiFi, pantallas de 10'' para el sistema de entretenimiento y enchufes de carga rápida. Sus asientos están fabricados de material más liviano, lo cual reduce el peso de la aeronave.

La flota MAX de Aeroméxico ha recorrido más de **255 millones de kilómetros,** lo equivalente a dar 6,380 vueltas al mundo.*

LORENA SARAVIA

Fue seleccionada para diseñar los uniformes a través de una colección que presentó en la gala de Fashion Week México en 2019.

AEROMEXICO REWARDS

En 2023, Club Premier se transforma en AM Rewards.

ACTUALMENTE AEROMÉXICO CUENTA

con la red de rutas más extensa de la industria aérea nacional. Ofrece más de 110 rutas en México y 20 países alrededor del mundo.

SUS MOTORES REDUCEN EL CONSUMO de combustible y emisiones de CO2 en 20%. Desde el 2020, Aeroméxico ha ahorrado 110.1 millones de litros de combustible al utilizar equipos MAX.

MÁS DE 150 AVIONES

son parte de la flota de Aeroméxico, la más grande en su historia. Además, continúa con su plan de renovación de la misma.

*Datos con corte a marzo 2024.

To rule them all

Llega la segunda temporada de *The Rings of Power* para resolver muchas incógnitas, presentarnos a nuevos personajes y decidir el futuro de la Tierra Media.

DESPUÉS DE DEJARNOS EN EL MÁXIMO *CLIFFHANGER* y decirnos quién es Sauron, *The Rings of Power* está de vuelta, ¡por fin! Platicamos con sus creadores, Patrick McKay y J.D. Payne, así como con la actriz Morfydd Clark para conocer los pormenores de la segunda temporada.

Después de una larga pausa –debida a la huelga de guionistas en Hollywood–, regresa una de las franquicias más queridas del mundo. Tarea nada sencilla para McKay y Payne, quienes nos cuentan que su aspiración era que la serie tuviera un vasto elenco para mostrar la amplitud de la Tierra Media. En esta segunda entrega, la historia se volverá mucho más ágil y el peso de cada personaje en la historia cambiará significativamente. Un ejemplo es el actor Charles Edwards, quien interpreta a Celebrimbor, el herrero. "Nos gusta pensar en él como el elfo DaVinci", explican los guionistas. "Cuando hablamos por primera vez con él, le dijimos que en la primera temporada era un papel más secundario, pero en la segunda es absolutamente central, porque toda es sobre Sauron y su plan de seducir y engañarlo para que le ayude a crear los anillos que le permitirán conquistar el mundo".

Y hablando sobre Sauron, los espectadores vieron el espectacular giro de tuerca al saber quién es Halbrand en realidad. Le preguntamos a la actriz Morfydd Clark qué sintió cuando supo esta revelación: "Tenía mis sospechas y pensé que Galadriel se enojaría mucho. Pero también me sentí afortunada como elenco, porque Charlie [Vickers] es un actor realmente maravilloso. No puedo esperar a que la gente lo conozca y lo vea hacernos bailar a todos como tontos". Sobre la evolución que tendrá Galadriel, la actriz galesa nos cuenta: "Es increíble interpretar a alguien que, físicamente, puede hacer un montón de cosas... tengo que montar, nadar y aprender tiro con arco. Ha sido un regalo. Realmente disfruto interpretar a alguien que dice lo que quiere y no duda en ir por lo que ella quiere".

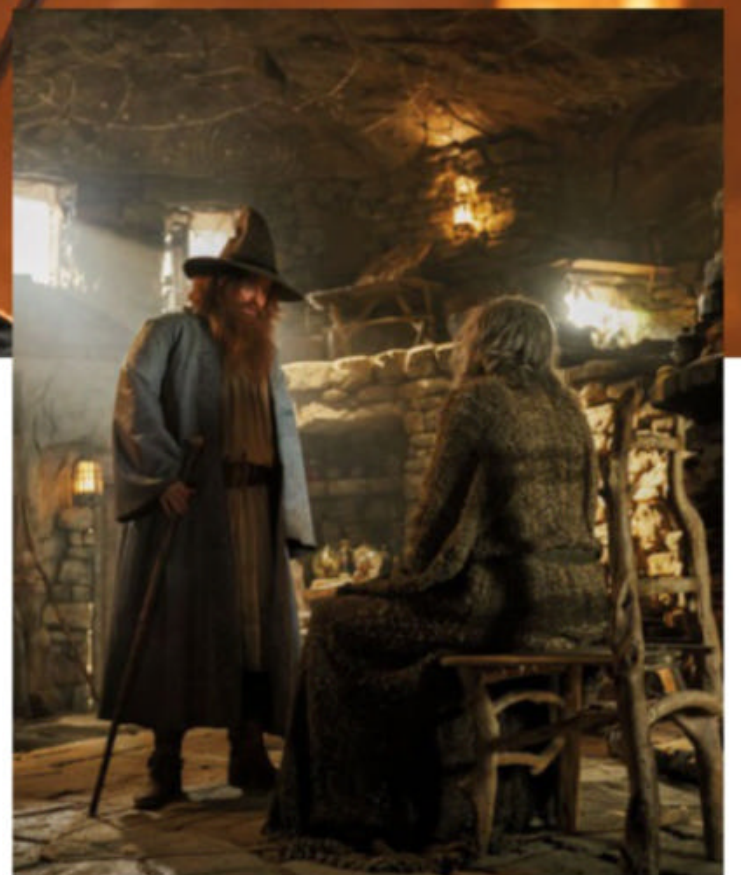
MUCHAS PREGUNTAS
LA NUEVA TEMPORADA RESPONDERÁ VARIAS INCÓGNITAS QUE NOS DEJÓ LA PRIMERA ENTREGA.

Texto: Issa Plancarte / Fotos: cortesía Prime Video

«TOLKIEN NOS DIO UN REGALO AL ESCRIBIR PERSONAJES FEMENINOS REALMENTE FUERTES».

▌MORFYDD CLARK

UNA HISTORIA ÉPICA

Los creadores de la serie, Patrick McKay y J.D. Payne, ya tienen completamente mapeadas las 50 horas en las que desarrollarán esta historia que antecede a *El Señor de los Anillos.*

A MERRY FELLOW!

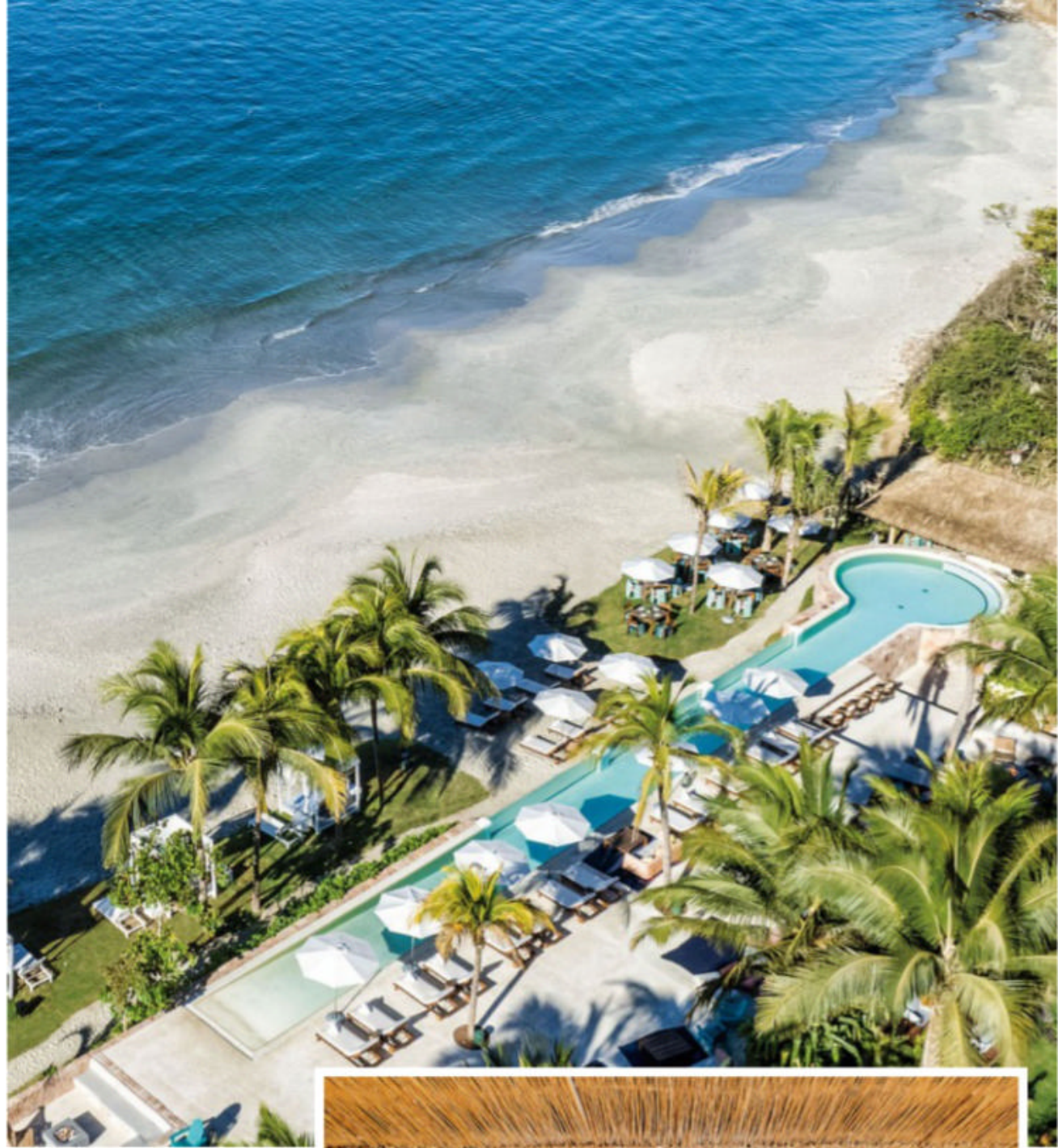
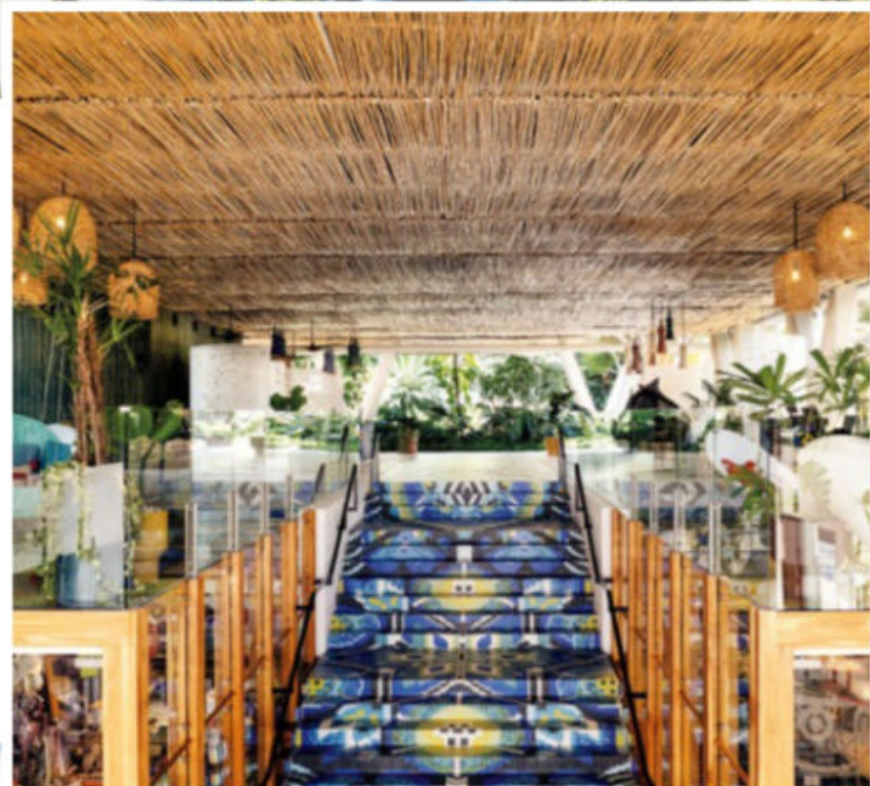
La segunda temporada traerá consigo uno de los personajes más amados-odiados de la saga: Tom Bombadil. Ha sido testigo de un montón de eventos y Gandalf lo describe como "el más viejo de la existencia". Habrá que ver qué sorpresas nos tiene reservadas su anticipada aparición.

Sun, Surf & Serenity

En el corazón de la Riviera Nayarit, el recientemente renovado W Punta de Mita se presenta como un santuario de conexión profunda con la cultura wixárika y un firme compromiso con el bienestar y con la comunidad local.

Ubicado en una de las playas más exclusivas de la Riviera Nayarit, W Punta de Mita es un destino que supera todas las expectativas. Tras su reciente renovación, el resort se siente más vibrante que nunca, con detalles que celebran la cultura wixárika y la artesanía local en cada rincón. Desde las Jungle Rooms, ocultas entre la vegetación exuberante, hasta las suites con terrazas privadas y jardines, todo está diseñado para ofrecer una experiencia inmersiva en un refugio tropical inigualable. Las vistas al océano y a la selva son simplemente espectaculares.

El resort cuenta con dos albercas frente al mar, donde relajarse es casi inevitable, un spa que invita a la desconexión total y un gimnasio abierto las 24 horas para quienes desean mantenerse activos. La zona del Living Room y la Welcome Area es un espacio moderno y acogedor que incita a quedarse. La oferta gastronómica es amplia, la Chevychería ofrece un ceviche fresco y delicioso, mientras que Mesa1 tiene las cenas más exclusivas, que son verdaderas experiencias. Tampoco te puedes perder de comer en Spice Market. Y, para los que buscan lo último en innovación culinaria, Rubra, bajo la dirección de la reconocida chef Daniela Soto-Innes, está a punto de abrir sus puertas, añadiendo un toque fresco e inesperado al menú del resort.

El bienestar es otra prioridad en W Punta de Mita. Su spa, enclavado en la selva, ofrece tratamientos naturales que revitalizan el cuerpo y el espíritu. Las actividades de bienestar incluyen yoga al amanecer, ceremonias del cacao, meditaciones para calmar la mente y terapias de sonido que te envuelven en un estado de serenidad total.

El pasillo Wixárika es una obra de arte compuesta por más de 750,000 piezas de mosaico, que reflejan sus elementos sagrados. Parte desde el corazón del resort y se extiende hasta el océano, conformando un espacio perfecto para contemplar el mar y el atardecer.

WITH A MISSION

Más allá del lujo y la comodidad, W Punta de Mita se distingue por su compromiso con la comunidad. En colaboración con la Fundación Surfeando Sonrisas, el resort organiza clínicas de surf para niños y jóvenes con diversas capacidades, promoviendo la inclusión y el empoderamiento a través del surf. Estas actividades no solo brindan diversión y aventura, sino también un espacio para fortalecer la autoestima y la confianza de los participantes.

Texto: Italia Anzaldo / Fotos: cortesía

Foto: Cortesía SAS

¡BIENVENIDO, SAS, NUEVO MIEMBRO DE SKYTEAM!

En SkyTeam nos complace dar la bienvenida a bordo a SAS Scandinavian Airlines. Con su reputación global de confiabilidad, calidad y servicio, SAS encaja perfectamente con SkyTeam y comparte nuestra visión cuando se trata de brindar una experiencia de viaje responsable e integral.

DISFRUTA CADA MILLA

Esta es una gran noticia –tanto para los viajeros frecuentes de SkyTeam como para los miembros de SAS EuroBonus–, ya que entre los beneficios que compartimos está la posibilidad de ganar e intercambiar puntos para la mayoría de los miembros.

Además, los socios EuroBonus Gold y Diamond ahora también son miembros SkyTeam Elite Plus, lo cual ofrece una serie de ventajas, como servicios SkyPriority en el aeropuerto (simplemente, busca el letrero rojo de SkyPriority), así como acceso a salas VIP en más de 750 aeropuertos en todo el mundo. Los miembros EuroBonus Diamond, Gold y Silver (Elite) también cuentan con el beneficio de documentar equipaje adicional.

MÁS PARA EXPLORAR

¿Buscas nuevos lugares para viajar? Hay nuevos destinos esperando ser descubiertos con una mejor conectividad y gran experiencia de viaje, a través de los principales centros escandinavos de SAS en Copenhague, Estocolmo y Oslo.

SAS acaba de lanzar una nueva ruta desde Copenhague a Atlanta, ampliando las opciones de viaje entre Escandinavia y Estados Unidos, mientras que Air France y KLM ofrecen una extensa red nórdica.

Un dato interesante de nuestra red es que ahora que SAS forma parte de SkyTeam, llegamos hasta los aeropuertos comerciales más al norte y al sur del mundo: Svalbard, en Noruega, y Ushuaia, en Argentina. ¡Empieza a planear aventuras en el Ártico!

IMPULSANDO EL CAMBIO

También estamos encantados de que SAS se sume al Sustainable Flight Challenge de SkyTeam este año, la competencia amistosa anual que une a las aerolíneas globales en una misión compartida para ayudar a reducir el impacto ambiental de la aviación.

Descubre todo lo que SAS tiene para ofrecer en www.flysas.com

Where to next?

Conoce las propiedades favoritas de los usuarios de Airbnb en México y agrégalas a tu *bucketlist*.

CASA LISA

Recién renovada y con una vista a la bahía de Acapulco, este sitio es un sueño hecho realidad. Su belleza parte de la arquitectura tradicional italiana; tiene siete habitaciones, una alberca panorámica y camas *lounge*. El escape romántico que no sabías que necesitabas.

VISTA VELA

Regocíjate con la impresionante vista hacia el emblemático Land's End, relájate en su piscina infinita y disfruta de cada rincón de este impresionante condominio de tres habitaciones, ubicado muy cerca de las principales atracciones del centro de Los Cabos.

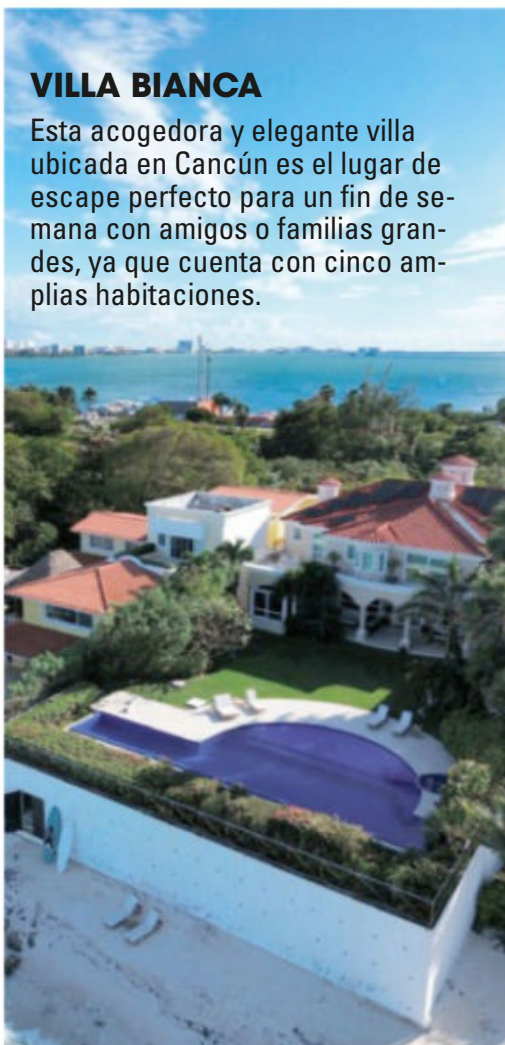
LAS HADAS

Con un diseño estilo mediterráneo y una vista de ensueño, este lugar en Manzanillo lo tiene todo: dos albercas, salón de juegos con billar, bar y habitaciones para recibir a 12 huéspedes.

VILLA PALMARES

Ubicada frente al mar de Cortés, te vas a enamorar de esta majestuosa villa al momento de sentarte frente al hermoso atardecer.

Texto: Daniela Cinta Benassini / Fotos: cortesía

HARBOR 171 SERENITY
Este condominio de dos habitaciones y baños con vista al mar es la mejor escapada a la playa que puedes pedir. Ubicado en Puerto Vallarta, es muy atractivo para los huéspedes por su excelente ubicación, a tan solo 15 minutos del muelle y de múltiples restaurantes.

VILLA BIANCA
Esta acogedora y elegante villa ubicada en Cancún es el lugar de escape perfecto para un fin de semana con amigos o familias grandes, ya que cuenta con cinco amplias habitaciones.

CASA DE LAGO LA VISTA
Con una espectacular vista del lago de Tequesquitengo, esta casa es un *must* si decides escapar de la ajetreada ciudad un fin de semana. Cuenta con una alberca volada y un jacuzzi entre la vegetación, además tiene acceso privado al lago, así que puedes divertirte esquiando o disfrutando un paseo en lancha.

VILLA TAYRONA
Esta joya escondida se encuentra internada en la playa de Bucerías, Nayarit. El conjunto es uno de los favoritos de los viajeros, ya que ha recibido 105 reseñas de cinco estrellas. Tiene nueve bungalows individuales para que grupos de hasta 24 huéspedes puedan disfrutar de las facilidades. Está a pocos pasos de la playa.

LUZ ARREDONDO

LA ERA DE LAS EXPERIENCIAS

Se dice que los viajes enriquecen más que cualquier compra material, y concuerdo. No hay competencia entre vivir algo que ha estado en tu mente durante muchos años –por ejemplo, ir a un safari a ver un elefante de cerquita o comer el mejor sushi en Tokio– y la felicidad que produce la compra de un objeto que, aunque es emocionante de inicio, después pierde sutilmente un lugar en tu memoria. Las experiencias se mantienen en tus recuerdos como sensaciones y momentos felices que llenan el espíritu. En estos tiempos en que la fatiga digital se convierte en un mal generalizado, tener aventuras extraordinarias cobra aún más valor. Ahora viene lo difícil: ¿cómo logras, como viajero, vivir esos instantes memorables y atesorarlos?

Los viajes se viven en tres etapas: la planeación, el viaje en sí y los recuerdos. Así que hay que disfrutar cada fase. Creo que asignar un presupuesto a tus viajes futuros permite que sean viables. Si ahorras con un fin muy preciso, todo el proceso va a ser mucho más fácil.

Primero hay que hacer una lista de sueños y ponerles fecha. Tener la lista ayuda mucho a enfocarse y a hacer viajes más conscientes, más largos y con la gente a la que más quieres. No es cuestión de volumen ni de cumplir un *checklist* que pareciera que dicta Instagram: analizar cuáles experiencias enriquecerían tu vida, te harían crecer y evolucionar es un ejercicio personal. ¿Quiero ir un mes a Japón para aprender técnicas de cerámica? ¿Quiero tomar la mejor clase de yoga en la India? ¿Quiero llevar a mi sobrina a un safari para que entienda el ciclo de la naturaleza? ¿Sueño con ver los pandas en China? ¿Quiero visitar una finca de café en México y conocer todo el proceso? ¿Quiero irme una semana a meditar y cuidar de mi salud? El objetivo es poner el listado por escrito y empezar a hacer un plan de acción. La mejor manera es trabajar con un agente de viajes experto que tenga los contactos necesarios para lograr que esos proyectos se hagan realidad.

Este año tuve la suerte de participar en el viaje de celebración de 50 años de una viajera que soñaba con festejar con amigos en México. Trabajamos para crear un itinerario que realmente los sorprendiera al mostrarles una Ciudad de México que no imaginaban. Hicimos una selección increíble de arte, gastronomía, diseño, música y hasta lucha libre, y pudieron conocer a los personajes más relevantes de cada disciplina a lo largo del recorrido. En este itinerario invitamos a una gran fotógrafa a documentar cada momento para crear un álbum divino de cuatro días entre amigos. El mensaje de agradecimiento que la cumpleañera escribió después del evento dice: "Fue una celebración épica, vivimos unos días con una curaduría mágica, una experiencia de una vez en la vida". Al leerlo, sentí la emoción de que cumplimos nuestra misión.

Como viajeros y como expertos en la industria, tenemos la responsabilidad de pensar, planear y escoger los momentos más bonitos para compartir con gente querida, y empezar a cumplir sueños. Los viajes son oportunidades de crecimiento personal y *milestones* en la vida, así que hay que editar con cuidado y cariño nuestras futuras aventuras.

Luz Arredondo es creadora de proyectos extraordinarios. Durante dos décadas ha dirigido ediciones premiadas y ha construido una red sólida de contactos en la industria de viajes y lujo. Actualmente, es asesora estratégica independiente. Desarrolla estrategias para marcas globales de lujo, viajes y estilo de vida.

Ilustración | **ISTOCK**

ALL EYES ON YOU

Sabemos que siempre es buena idea estrenar o actualizar tus gafas acorde con la temporada. Por eso, estamos seguros de que el portafolio de Essilor Luxottica se va a convertir en tu favorito. Elige entre Dolce & Gabbana, Prada, Burberry o Versace para lucir como siempre has querido.
essilorluxottica.com

Texto: Daniela Cinta Benassini / Foto: Jessica Rebollar Furlong

Más que tinta y papel

POCAS COSAS SE COMPARAN CON EL PLACER DE ABRIR UN LIBRO, SENTIR LA TEXTURA DEL PAPEL Y ASOMBRARSE CON LA BELLEZA DE SUS PÁGINAS. CADA UNO DE ESTOS *COFFEE TABLE BOOKS* ABRE LA PUERTA A UN UNIVERSO DISTINTO Y APASIONANTE.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

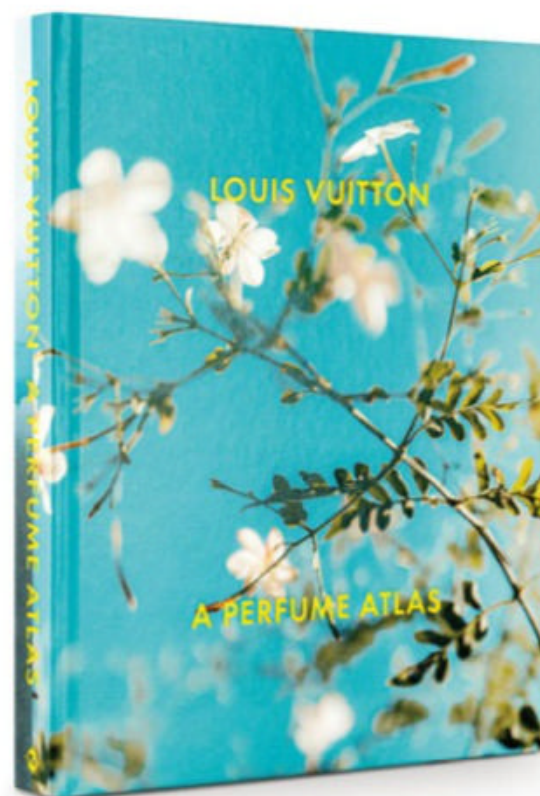
FOTO: CORTESÍA

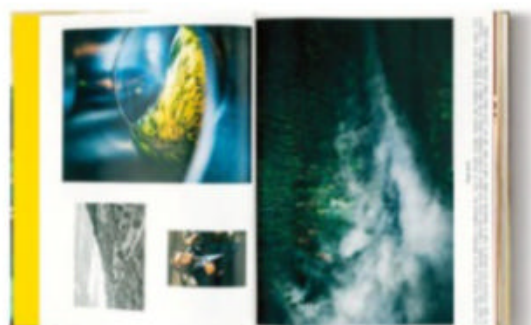
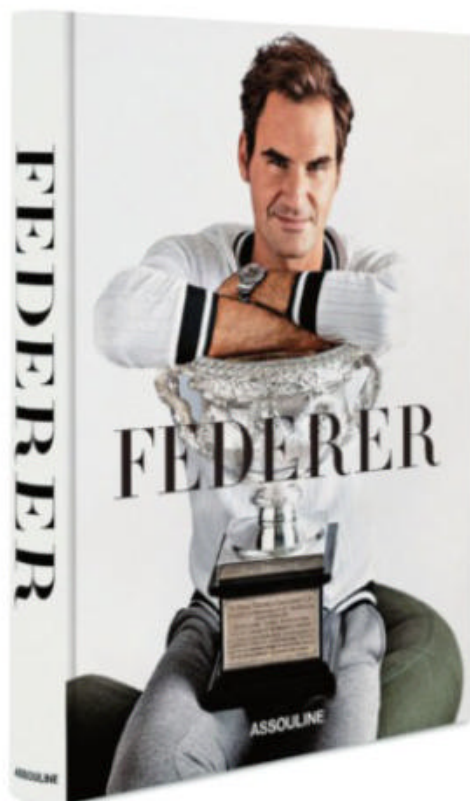
Un viaje olfativo

El creador de las fragancias más exclusivas de Louis Vuitton guía a los lectores a través de una odisea sensorial por los cinco continentes.

TÍTULO
A Perfume Atlas

EDITORIAL
Thames & Hudson

PÁGINAS
379

Los rincones más lejanos del mundo son explorados de la mano de Jacques Cavallier-Belletrud, maestro perfumista de Louis Vuitton, para conocer el origen de algunos de los ingredientes más valiosos de sus creaciones olfativas. Con textos de Lionel Paillès, renombrado autor experto en perfumería, ilustraciones de Aurore de la Morinerie y fotografías de Sébastien Zanella, *A Perfume Atlas* abre la puerta al universo de las fragancias y de uno de sus más grandes artífices.

La cosecha, recolección, destilación y mezcla de las materias primas más codiciadas por los perfumistas –la rosa de mayo de Grasse, la bergamota de Calabria y el oud Assam de Bangladesh, entre otros– están explicadas visualmente desde una perspectiva que es a la vez poética, científica y periodística. Los continentes y los tesoros de cada estación son capturados en páginas que honran la alta perfumería y los vínculos que sus creadores establecen con las comunidades productoras de sus insumos más preciados. La versión más exclusiva incluye un set de 45 viales con una selección de las mejores extracciones de igual número de ingredientes seleccionados por Cavallier-Belletrud. Esta oda al *savoir-faire*, el arte y la aventura está disponible en las boutiques de Louis Vuitton y en tiendas seleccionadas.

TÍTULO
Federer

EDITORIAL
Assouline

PÁGINAS
336

La historia de un tenista como ningún otro

Un homenaje al legado de Roger Federer que explora sus distintas facetas: padre, esposo, deportista y filántropo.

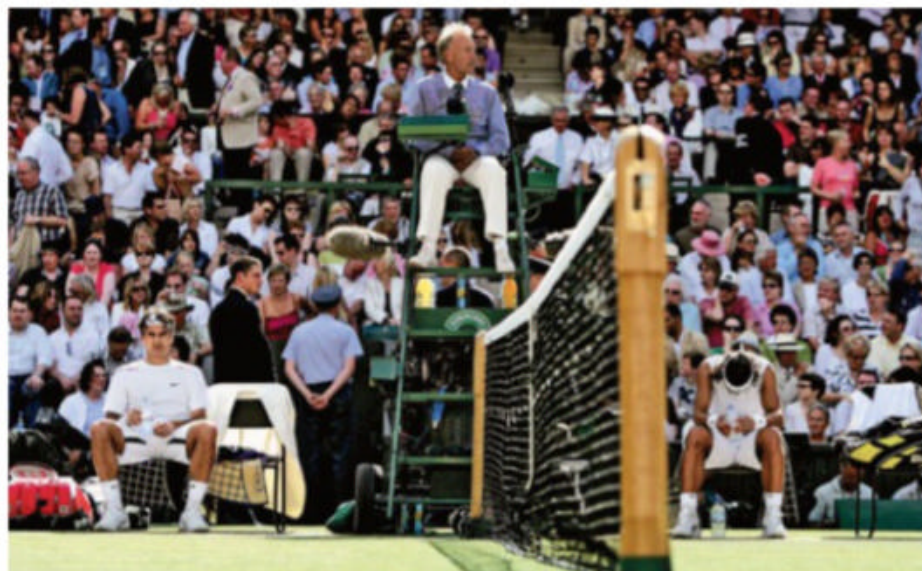
Más de dos años de trabajo conjunto con el tenista Roger Federer y su esposa Mirka dieron como resultado esta biografía visual del suizo que incluye tanto recuerdos de sus múltiples campeonatos como experiencias personales. Los 16 capítulos del libro están acompañados por una introducción escrita por la periodista Doris Henkel, experta en el deporte blanco y una de las pocas que ha tenido varias entrevistas uno a uno con este ídolo global que se retiró de las canchas profesionales en 2022.

Detalles de su vida personal y familiar, su infancia, su conexión con Suiza y su camino para convertirse en una de las estrellas más destacadas de su disciplina son contrastados con reflexiones de algunos de sus amigos más cercanos, como Rafa Nadal, Anna Wintour, Trevor Noah y Bill Gates. Su labor filantrópica también se destaca en una sección que aborda sus esfuerzos por reunir fondos para apoyar programas de educación infantil en su país natal y en Sudáfrica (de hecho, todas las ganancias por la venta del libro se destinarán a apoyar el trabajo de su fundación).

Disponible en dos versiones, Classic y Ultimate, *Federer* rinde un tributo al legado de un tenista que ha escrito con oro su nombre en la historia deportiva.

"Un hombre que gana es un hombre que piensa que puede".

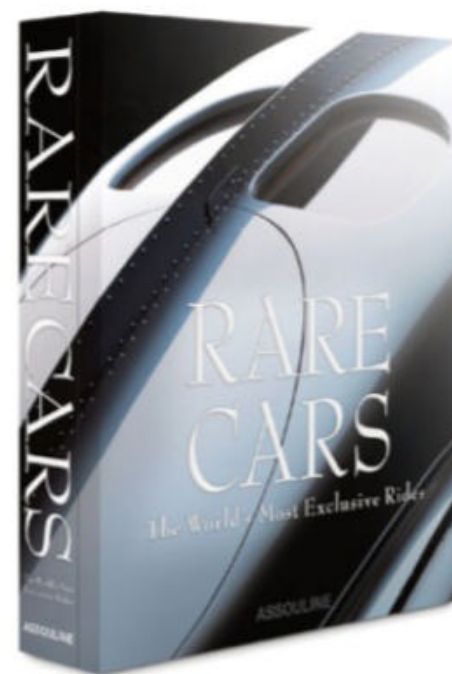
—Roger Federer

FOTOS: CORTESÍA, CORTESÍA FAMILIA FEDERER, CLIVE BRUNSKILL / GETTY IMAGES

Enciendan los motores

Los amantes de los automóviles encontrarán en este libro creaciones que desearán conducir así solo sea en sus sueños más acelerados.

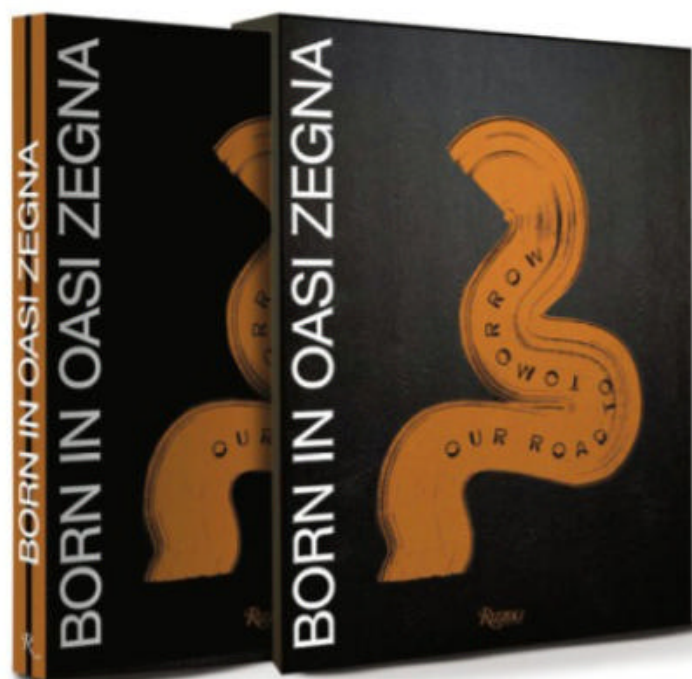
TÍTULO
Rare Cars. The World's Most Exclusive Rides

EDITORIAL
Assouline

PÁGINAS
304

Existe un limitado número de autos que habitan en esa delgada frontera que divide el arte de los simples aparatos. A ellos –vehículos que utilizan la manufactura para crear obras maestras– está dedicado este compendio curado por el experto A.J. Baime, quien es colaborador regular de medios como *The Wall Street Journal* y *The New York Times*. Pensado tanto para coleccionistas como para admiradores de automóviles que son únicos en su especie, este libro reúne más de 40 ejemplares fabricados entre 1931 y nuestros días, muchos de ellos con precios de venta que han superado las decenas de millones de dólares.

Producidos alrededor del mundo –de Japón a Detroit y de Turín a Inglaterra–, todos estos autos se distinguen por su belleza atemporal y por su sorprendente rareza. Su singularidad obedece a distintas razones. Están, por ejemplo, el primer Ferrari impulsado por el motor Colombo V-12, el DeLorean bañado en oro como parte de una promoción realizada por American Express en 1980 o el Mercedes-Benz 300 SLR Uhlenhaut Coupé de 1955 que alcanzó un precio récord de venta de 142 millones de dólares.

Los materiales que incorpora este tomo –una placa de metal, caucho, piel e, incluso, un aroma que evoca el interior de estos tesoros– son también una manera de hacer un homenaje a estas máquinas que han hecho soñar a generaciones.

"Los autos de este libro son obras maestras de la misma forma en que las piezas de arte pueden ser obras maestras. Solo que estas piezas de arte son animadas". —A.J. Baime

Un oasis que sí existe

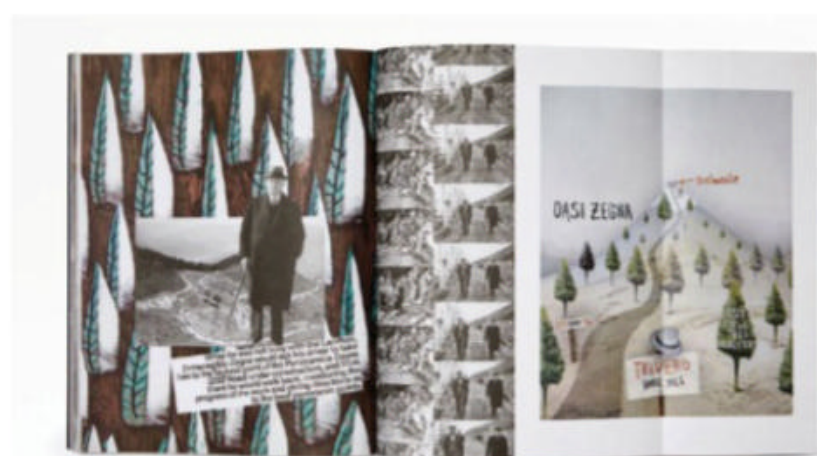
TÍTULO
Born in Oasi Zegna

EDITORIAL
Rizzoli

PÁGINAS
224

La historia de una de las marcas de moda más comprometidas con la naturaleza se cuenta en un volumen de espíritu lúdico y personalidad única.

Uno de los pilares que hace de Zegna una marca de moda única es su deseo de mantener unidas a las personas con el medioambiente, los valores y el bienestar, integrados en un sistema que tiene una expresión física llamada Oasi Zegna.

Este territorio natural que abarca una superficie de 100 kilómetros cuadrados en los Alpes Biella del Piamonte, en el norte de Italia –resultado de un proyecto de reforestación iniciado por el mismo Ermenegildo Zegna–, tiene hoy más de 500,000 árboles y alberga como ningún otro los principios de la marca. Es el centro de todo, la razón de ser y la semilla de futuras entregas; el testimonio de una autenticidad que es real y comprometida.

Born in Oasi Zegna es a la vez un documento atemporal, un libro de juegos y un cuento visual que florece a partir de la semilla original plantada por el fundador de la casa. Siguiendo el ciclo de las estaciones, está repleto de imágenes, ilustraciones, palabras, fragmentos históricos, todos fundidos en un bucle sin fin en el que se puede entrar en cada página. Este tomo voluminoso y fragante –puesto a la venta exclusivamente en las boutiques y el sitio web de la marca– fue diseñado para hojearse y disfrutar del contenido visual, del tacto del papel y de la visión de los colores. Es, explicado de otro modo, un vehículo para sentir con los ojos, el cerebro y las manos.

FOTOS: W MOTORS, CORTESÍA, PAGANI AUTOMOBILI, TED7 LLC, CORTESÍA, MARCO PERIZ

Con vista al mar Caribe

La belleza de Punta Cana se concentra en un título que pone especial atención a la arquitectura y la decoración.

TÍTULO
Tropical Living: Dream Houses in Punta Cana

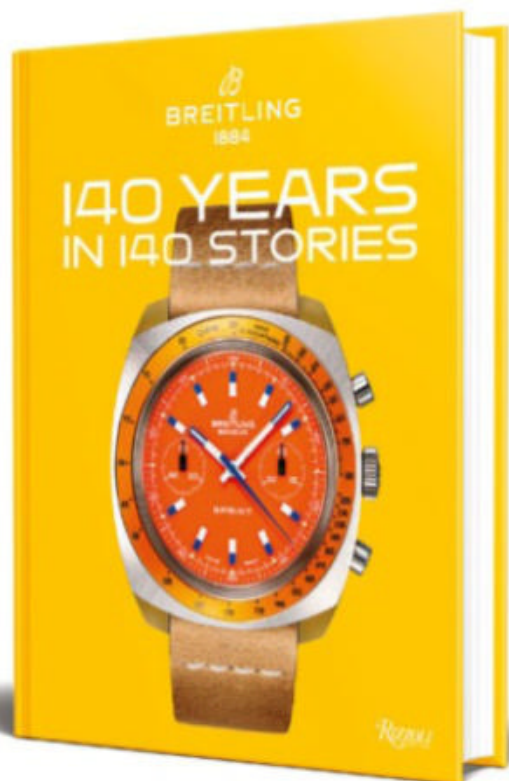
EDITORIAL
Rizzoli

PÁGINAS
248

Lo que inició como un proyecto de pequeños *bungalows* a la orilla de la playa y una pista de arcilla para el aterrizaje de las avionetas se convirtió, con el paso de los años, en un gran resort y un complejo residencial que ha recibido a personalidades de la talla de Barbara Walters, Bunny Williams, Carolina Herrera y Anna Wintour, entre otras.

Tropical Living: Dream Houses in Punta Cana permite apreciar la belleza arquitectónica y la lujosa tranquilidad de la vida en este exclusivo destino de República Dominicana. Desde luego que los ojos del mundo no se hubieran posado en las aguas turquesa y las playas de arena blanca de esta isla de no haber sido por el diseñador de moda Oscar de la Renta, quien no solo apoyó el financiamiento y la construcción de cada espectacular proyecto, sino que también fomentó el desarrollo y el crecimiento de una región que ha pasado de 4,000 a más de 50,000 habitantes desde su concepción.

Las 13 casas elegidas para formar parte de este tomo son fruto del trabajo y de la inspiración de una diversidad de arquitectos que incorporaron estilos que van desde asiáticos tropicales, verandas, palladianos clásicos y caribeños hasta inspiraciones coloniales de influencia española, mexicana y caribeña. Con esta fusión de estructuras, paisajes y naturaleza queda claro por qué el mundo ha sido seducido por Punta Cana.

El tiempo resumido en 140 años

TÍTULO
Breitling: 140 Years in 140 Stories

EDITORIAL
Rizzoli

PÁGINAS
288

El espíritu pionero y la pasión por la conquista de los cielos queda capturada en una colección de 140 relatos acerca de Breitling.

Los conocedores del mundo de la relojería saben que Breitling nunca ha sido una marca que se guíe por las reglas de la industria. Cuando Léon Breitling fundó su modesto taller en 1884, comenzó un legado que redefiniría el cronógrafo moderno, defendería los cielos como el cronometrador oficial de la aviación civil, lanzaría un reloj de pulsera al espacio y colocaría la primera señal luminosa de emergencia internacional en un reloj.

Todas estas aportaciones no hubieran sido posibles sin un espíritu pionero y arriesgado que queda expresado en *Breitling: 140 Years in 140 Stories*, una colección de 140 historias acompañadas de fotos íntimas, relatos en primera persona y detalles asombrosos de más de 100 relojes antiguos y modernos que han contribuido a solidificar la reputación de una casa íntimamente ligada al mundo de la aeronáutica.

Las historias llevan distintas firmas, todas ellas de apasionados de los precisos mecanismos que impulsan sus creaciones. Desde Gregory Breitling, descendiente del fundador, y Fred Mandelbaum, historiador de la marca, hasta Kris Stoever, hija del astronauta Scott Carpenter, quien usó un reloj de la casa en el espacio, los recuerdos y las anécdotas llenan sus páginas.

En resumen, esta obra es la exploración de un rico legado, diseñada no solo para aquellos que aprecian la mecánica de un reloj de lujo, sino para cualquiera que se sienta inspirado por el progreso del ingenio.

FOTOS: CORTESÍA, GUIDO TARONI, CORTESÍA, KATSUHIKO TOKUNAGA, NICOLAS LE CARRE / COURTESY SOLAR IMPULSE, MIKE SHORE

EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

LA MITAD DE LA TAREA

GONZALO SOTO

Director editorial de *Expansión*.

No es mi costumbre y tampoco lo considero una buena práctica, pero empiezo este texto con una pregunta: ¿qué hizo bien este gobierno que está por concluir? Más allá de filias y fobias políticas, de posicionamientos partidistas y preferencias ideológicas, muchos concluimos que uno de los logros más relevantes ahora y para el futuro es la dinámica y el crecimiento de la recaudación de impuestos.

Lugar común es decir que a nadie le gusta pagarlos y, por ello, la administración federal, a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT), salió a buscarlos con más herramientas y más ahínco. En casi seis años, la recaudación de impuestos no petroleros, esto es, principalmente, el Impuesto sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), pasó de 4.1 billones de pesos al cierre de 2018 a 5.9 billones a finales de 2023. "Tiranía o terrorismo fiscal", suelen alegar muchas empresas y personas físicas que han caído bajo la lupa de un SAT que se fortaleció durante la gestión de sus tres titulares a lo largo del sexenio: Margarita Ríos Farjat, Raquel Buenrostro y Antonio Martínez Dagnino.

Hace una década todavía se hablaba de cierta dependencia de las finanzas públicas del petróleo, sin embargo, desde 2008, año en que inició el declive de los ingresos petroleros, el gobierno federal ha conseguido darle la vuelta a las cuentas y recaer en los contribuyentes, personas físicas y empresas, para sostener su gasto. La administración que termina fue particularmente generosa con los gastos sociales y en programas que estiraron la liga de la recaudación y los ingresos en general, pero la fuente se agota.

La próxima presidenta de México, Claudia Sheinbaum, ha descartado crear impuestos o modificar las tasas de los existentes y poco ha dicho de cambios en la forma en que se gastan nuestros impuestos. Sin embargo, los especialistas en finanzas públicas apuntan en dos direcciones que podrían redefinir la manera en que se financian los egresos públicos.

El primer camino está en las propias entidades federativas. Fuera de la Ciudad de México, la recaudación de los impuestos locales como porcentaje de los ingresos totales de libre disposición son escasos y con esfuerzos desiguales. Por décadas, los estados han dependido, casi en su totalidad, de las transferencias federales, pero con un legislativo a su favor y la mayoría de las gubernaturas en manos de su partido, parece el momento oportuno de Sheinbaum para cambiar esta tendencia, de la misma forma en que se dejó de depender del petróleo a nivel federal.

Desde 2007, el porcentaje del impuesto predial respecto del total de los ingresos en los estados oscila cada año entre el 10 y el 11%. Este impuesto representa uno de los de mayor potencial recaudatorio y la pérdida de recursos por falta de voluntad política para cobrarlo o simplemente ineficiencia en la administración genera huecos en las finanzas que la federación, con todos sus nuevos compromisos de gasto, no podrá cubrir.

El otro camino está en la reforma al propio gasto, para institucionalizar mejor las prioridades del gobierno y generar un mayor desarrollo económico que potencie, a su vez, los ingresos no petroleros. Es un círculo virtuoso que la administración no ha detallado y urge que lo haga, ya que una de las previsiones más recientes de BBVA Research apunta a que, para 2030, es decir, al final del gobierno de Sheinbaum, la deuda pública podría aproximarse al 60% del PIB, una relación que le costaría a México en su calificación crediticia y en su fortaleza financiera.

La oportunidad está ahí, el gobierno hizo ya la mitad de la tarea al alejarse con éxito del petróleo para financiarse, pero no ha completado la misión. El tiempo corre y la salud de las finanzas públicas deberían ser para la administración entrante tan importantes como cualquier proyecto que tenga en mente.

@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com